ADMINISTRACIÓN

Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor







Administración

Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor

Primera edición

Lourdes Münch

Colaboración

Esperanza Ricalde



México • Argentina • Brasil • Colombia • Costa Rica • Chile • Ecuador
España • Guatemala • Panamá • Perú • Puerto Rico • Uruguay • Venezuela

Datos de catalogación bibliográfica

MÜNCH GALINDO, LOURDES

Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. Primera edición

PEARSON EDUCACIÓN, México, 2007

ISBN: 978-970-26-0785-4
Área: Administración

Formato: 18.5 × 23.5 cm Páginas: 304

Edición en español

Gerente editorial: Marisa de Anta
Editor: Pablo Miguel Guerrero Rosas
e-mail: pablo.guerrero@pearsoned.com
Editor de desarrollo: Bernardino Gutiérrez Hernández
Supervisor de producción: Enrique Trejo Hernández

PRIMERA EDICIÓN, 2007

D.R. © 2007 por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
Atlacomulco 500-5o. piso
Industrial Atoto
53519, Naucalpan de Juárez, Edo. de México
E-mail: editorial.universidades@pearsoned.com

Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana.
Reg. Núm. 1031.

Prentice Hall es una marca registrada de Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Reservados todos los derechos. Ni la totalidad ni parte de esta publicación pueden reproducirse, registrarse o transmitirse, por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea electrónico, mecánico, fotoquímico, magnético o electroóptico, por fotocopia, grabación o cualquier otro, sin permiso previo por escrito del editor.

El préstamo, alquiler o cualquier otra forma de cesión de uso de este ejemplar requerirá también la autorización del editor o de sus representantes.

ISBN 10: 970-26-0785-X
ISBN 13: 978-970-26-0785-4

Impreso en México. *Printed in Mexico.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 - 10 09 08 07



Contenido

Introducción

Sin duda, la administración es fundamental para lograr la máxima productividad y calidad en cualquier actividad. Con la globalización, esta disciplina se ha convertido en el factor decisivo para competir en los mercados internacionales. La importancia de la administración es tal, que es asignatura básica tanto en el bachillerato como en la licenciatura debido a que en el mundo laboral y durante el desempeño profesional, sin importar el ámbito, se requiere de la aplicación del conocimiento administrativo.

Este libro presenta los principios fundamentales para introducir al lector en el mundo de la administración. Incluye temas básicos como su origen y evolución histórica, sus características e importancia.

Se estudia también la metodología del proceso administrativo, indispensable para administrar cualquier organización. Se analizan las principales escuelas administrativas, con la finalidad de que el estudiante desarrolle el criterio para elegir el enfoque de administración más adecuado a las características y recursos de su entorno.

La teoría se enfoca al entorno de México y Latinoamérica, ya que gran parte de los textos de administración provienen del extranjero, y muestran principios administrativos aplicables a empresas distintas a las de nuestra realidad.

La metodología para abordar los temas tiene un enfoque constructivista, ya que además de la teoría se incluyen una serie de actividades que desarrollan habilidades, competencias y valores, a la vez que fomentan la participación activa del maestro y el alumno para la construcción de nuevos conocimientos. De esta manera, el proceso de aprendizaje de la administración se torna una actividad divertida, fácil e innovadora. Para tal fin, el libro incluye los siguientes elementos:

- **Objetivos.** Son los resultados de aprendizaje que se pretenden alcanzar al término de cada unidad. Sirven como guía y parámetros de evaluación.
- **Reactivación.** Incluye una serie de interrogantes cuyo objetivo es la recuperación del conocimiento previo y la reflexión, para que el alumno adquiera nuevos conocimientos.
- **Historieta.** Su objetivo es despertar el interés del alumno mediante la creación de un conflicto cognitivo.
- **Ejercicios de refuerzo.** Diseñados con base en los objetivos, su finalidad es afirmar los conocimientos.
- **Casos.** Adaptados al contexto de Latinoamérica, a través de éstos el estudiante aplica los conocimientos en situaciones prácticas.

- **Actividades y juegos.** Se sugieren una serie de dinámicas y actividades para fortalecer la teoría. Además de juegos como el scrable, el maratón y los crucigramas.
- **Valores.** En cada unidad se promueven e incluyen una serie de ejercicios para el desarrollo de valores básicos en la vida personal y en el desempeño de la administración.
- **Autoevaluación.** Para garantizar el conocimiento se presentan autoevaluaciones, donde el estudiante confirma su grado de avance.
- **Desarrollo emprendedor.** Se presenta una guía de acción para fomentar la actividad emprendedora de los alumnos y la aplicación de todo lo estudiado en el texto.
- **Página Web.** Incluye una serie de actividades que enriquecen y refuerzan la teoría.

Los ejercicios, actividades, juegos, valores y la teoría, forman parte de la construcción del nuevo conocimiento; la autoevaluación, el desarrollo emprendedor y la página Web, son componentes de la evaluación. En el contexto mencionado, el estudiante no sólo aprenderá administración sino que la utilizará como una herramienta para lograr el éxito en su vida personal y laboral, mediante el aprendizaje significativo y el enfoque constructivista que garantiza la adquisición del conocimiento.

Agradecimientos

Son innumerables las personas e instituciones a quienes refrendo mi más profundo agradecimiento:

- A las empresas y organizaciones a quienes he prestado mis servicios, a mis colegas, alumnos y en general a todas las personas con quienes he tenido la oportunidad de trabajar y compartir el maravilloso mundo de la administración, ya que esta obra es fruto de la experiencia adquirida de ellos.

Reitero un reconocimiento muy especial para:

- Esperanza Ricalde quien realizó la investigación de los temas referentes a las escuelas de sistemas, estructuralismo y neoclásica.
- Paloma Sandoval que se encargó de la revisión de los manuscritos y del diseño de gráficas e idea conceptual de la página Web.
- Por supuesto a Pearson Educación por la oportunidad de trabajar con su estupendo equipo editorial: Luis Carlos Rangel, Director de Educación Superior y Bachillerato, Marisa de Anta, Gerente Editorial de la División Universitaria y Bachillerato; y Pablo Guerrero, Editor de Administración y Economía.



Primera parte

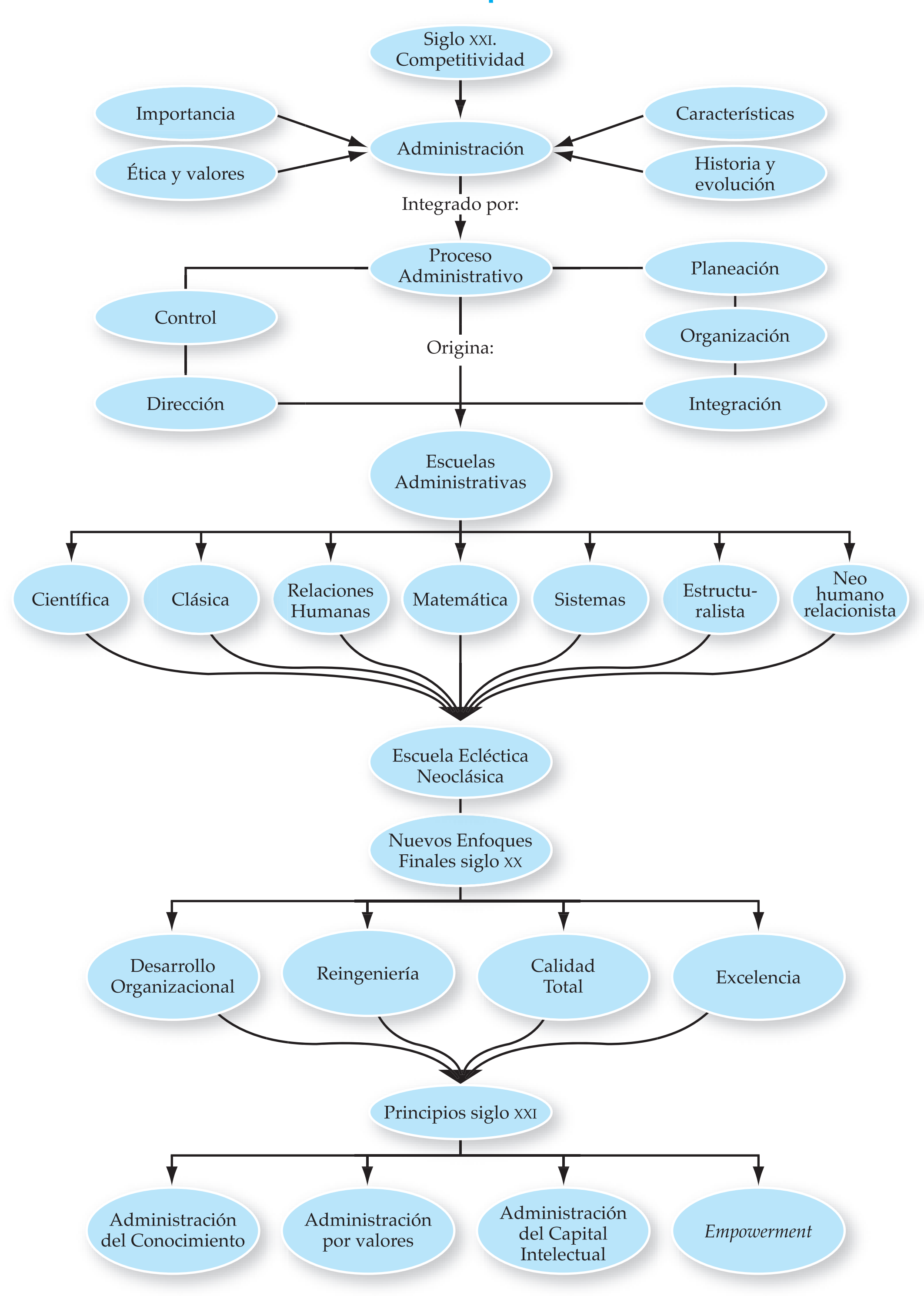
Introducción a la administración, su proceso y escuelas

Objetivo general:

El lector comprenderá la importancia de la Administración, su concepto y elementos a partir de la revisión de sus antecedentes históricos, escuelas, proceso y estrategias administrativas.

Mapa conceptual

Primera parte



Unidad I

Introducción a la administración

Objetivo general:

El estudiante explicará el concepto y características de la administración como disciplina social, a partir del estudio de sus etapas históricas y del análisis de los factores que propiciaron su aparición.

Objetivos específicos:

Al terminar la presente unidad, el estudiante será capaz de:

- Distinguir las características esenciales de la administración en cada una de las etapas históricas.
- Explicar el desarrollo histórico de la administración de su país.
- Definir con sus propias palabras el concepto de administración.
- Argumentar la importancia de la administración.
- Describir cuatro características de la administración.
- Explicar las aportaciones de las ciencias y las técnicas que sirven de base a la administración.
- Argumentar la importancia de los valores en la administración.
- Desarrollar actitudes de respeto, colaboración, compromiso y responsabilidad.
- Explicar la relación existente entre la administración, y las actitudes de respeto, colaboración, compromiso y responsabilidad.

Introducción a la administración









1.1. Concepto

1. ¿Qué entiendes por administración?

____

____

____

2. ¿Para qué sirve la administración?

____

____

____

3. ¿Consideras que en el ejército se utiliza la administración? ¿Por qué?

____

____

____

4. En la actualidad, ¿dónde se utiliza la administración?

____

____

____

La administración es indispensable para el funcionamiento de cualquier empresa o grupo social, y lógicamente es imprescindible para lograr la competitividad en un mundo globalizado. A través de las técnicas administrativas se simplifica el trabajo y se establecen principios, métodos y procedimientos para lograr mayor productividad y eficiencia.

Esta disciplina ha contribuido al desarrollo de la sociedad al proporcionar lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos y realizar cualquier actividad con eficiencia, todo lo cual tiene múltiples connotaciones en los avances de la humanidad.

> La administración es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad y productividad en la consecución de sus objetivos.

1.2. Origen y evolución de la administración

1. ¿Consideras que la administración ha existido siempre? ¿Por qué?

Los grandes avances que disfrutamos en esta época, en cualquier ámbito, ya sea, económico, tecnológico o científico, se relacionan con la administración.

El avance de la humanidad sería imposible de entender sin la existencia de esta actividad. A continuación se presentan algunos ejemplos de la administración a lo largo de la historia; cabe señalar que es un resumen muy general y simplificado.

Época primitiva

El hombre siempre ha trabajado para subsistir, tratando de ejercer sus actividades con la mayor efectividad posible; en otras palabras, ha aplicado la *ley de oro* de la administración, que consiste en obtener los máximos resultados con el mínimo esfuerzo.



En la época primitiva, cuando el hombre comenzó a trabajar en grupo, surgió de manera incipiente la administración, como una asociación de esfuerzos para lograr un fin determinado que requería de la participación de varias personas.

Con el descubrimiento de la agricultura el hombre se hizo sedentario, y necesitó coordinar mejor sus esfuerzos para la siembra y el almacenamiento de las cosechas y, en consecuencia, aplicó formas de administración en la agricultura.

Grandes civilizaciones (2150 a.C.-500 a.C.)

Con la aparición del Estado, lo cual señala el inicio de la civilización, surgieron la ciencia, la literatura, la religión, la organización política, la escritura y el urbanismo. En Mesopotamia y Egipto la sociedad se dividió en clases sociales. El control del trabajo colectivo y el pago de tributos en especie, bases en las que se apoyaban estas civilizaciones, obviamente exigía una administración más compleja.

En el código de Hammurabi se declaraba: "Si un albañil construye una casa y su trabajo no es correcto y la casa se derrumba matando al dueño, el albañil será castigado con pena de muerte." Desde esta época es evidente la preocupación por obtener una máxima productividad.

Los proyectos de construcción requirieron de un gran número de hombres y una mayor especialización del trabajo; esta situación originó nuevas formas de organización, y el empleo de especificaciones y procesos de administración más eficientes.



Antigüedad grecolatina (500 a.C.-400 d.C.)

Sin duda Grecia, cuna de la civilización occidental, es un ejemplo claro del empleo de la administración. Es en Grecia donde surge la democracia; además, fue cuna de la filosofía, la medicina, la historia, las matemáticas, la astronomía, las bellas artes, la ingeniería, el derecho y la administración. En fin, todos los grandes avances de Occidente se sustentan en gran parte en esta cultura.

El avance en esta época se sustentó en la organización social, política, militar y económica. La administración se ejercía mediante una estricta supervisión del trabajo y el castigo físico. Con la aparición del cristianismo surgieron nuevas formas de administración y es en el año 325 cuando el concilio de Nicea establece la organización y lineamientos de la doctrina cristiana, y se crea el Imperio Romano de Occidente y de Oriente. La capital del Imperio se traslada a Bizancio y se establece el papado. Es precisamente la organización de la iglesia católica la que genera estructuras de administración que aún se aplican, y los principios de autoridad, jerarquía, disciplina y organización que prevalecen en la administración; de hecho, gran parte de los modelos de administración se fundamentan en las formas de organización de la iglesia y del ejército.



Edad Media (400-1400)

En el transcurso del feudalismo las relaciones sociales se caracterizaron por un régimen de servidumbre. La administración del feudo estaba sujeta al criterio del señor feudal, quien controlaba la producción del siervo. Aparecieron los talleres, los gremios, y formas de organización y administración más complejas.

En esta época se hace patente la fuerte disciplina que requerían los aprendices en los talleres artesanales. Con el desarrollo del comercio proliferaron los pequeños talleres, y los comerciantes intervinieron como intermediarios entre el productor y el consumidor; empezaron a movilizarse entre diversas regiones, y surgió la necesidad de fijar especificaciones, suministrar muestras, garantías y otros medios para establecer el equivalente a la administración de aquella época. Una forma de organización para satisfacer estas nuevas condiciones fue la de los gremios, asociaciones que existieron en Europa desde el siglo XIII hasta el XVIII, y que prácticamente eran monopolios integrados por artesanos especializados en determinada actividad (tejedores, joyeros, escultores, etc.), que se organizaban en una determinada ciudad para comercializar sus productos. Los miembros del gremio se adherían a las normas administrativas, y éstas regían la administración de los materiales, la naturaleza del proceso y el control del producto terminado. El envío de mercancías a otras ciudades se hacía también bajo un control particularmente estricto, puesto que la reputación de todos los agremiados podría perjudicarse si existían mediocres resultados en los productos.



Edad moderna: Renacimiento y Reforma (1400-1700)

Con el surgimiento del capitalismo comercial y el trabajo asalariado, se fortalecen los gremios y los talleres continúan funcionando como incipientes empresas. Los sistemas de administración y los estilos de liderazgo continúan con las características de la Edad Media.

Revolución Industrial (1700-1900)

Diversos inventos y descubrimientos, por ejemplo, la máquina de vapor, propiciaron el desarrollo industrial y, consecuentemente, grandes cambios en los procesos de producción. La complejidad del trabajo hizo necesaria la aparición de especialistas, incipientes administradores, que atendían directamente todos los problemas de la fábrica.

Durante la Revolución Industrial, con la producción en serie y la especialización del trabajo, los problemas de fabricación y administración se tornaron más complejos, el alto valor del trabajo artesanal disminuyó, y aparecieron los intermediarios de producción entre el dueño y el operario; en otras palabras, el capataz y los inspectores eran los funcionarios de la administración. En esta etapa, para resolver la problemática de la administración se contrataban especialistas en el estudio de factores técnicos de materiales, procesos e instrumentos de medición.

De esta manera, muchos autores consideran a la administración como un conjunto de técnicas que surgen con la Revolución Industrial, y como una disciplina de carácter eminentemente social, ya que se requiere trabajar de una manera más eficiente, debido a la centralización de la producción en grandes fábricas.

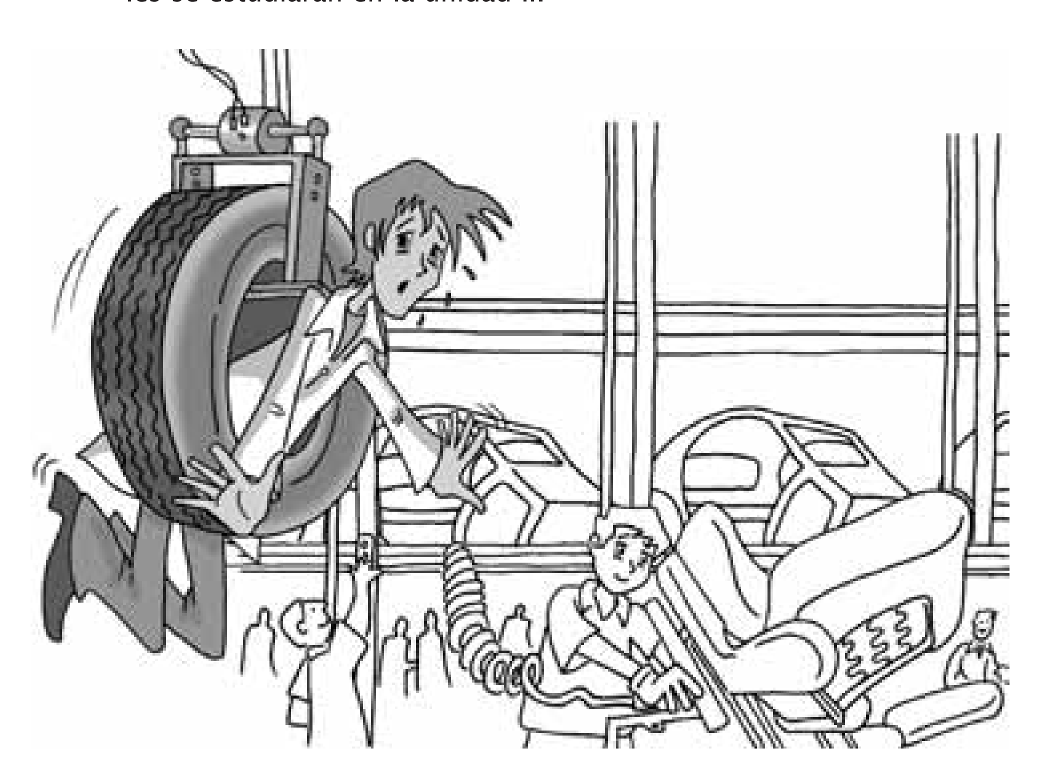


Siglo xx

Este siglo se distinguió por el avance tecnológico e industrial y, en consecuencia, por la consolidación y desarrollo de la administración como ciencia indispensable para el desarrollo industrial y económico. A principios de este siglo surge la administración científica, cuyo creador Frederick Winslow Taylor postula cinco principios de administración; de ahí en adelante diversos autores se dedicaron al estudio de esta disciplina, y surgieron múltiples enfoques y teorías conocidas como escuelas de administración, ya que esta disciplina adquiere un carácter indispensable para el adecuado funcionamiento de cualquier empresa.

Taylor realizó grandes aportaciones a la administración científica y a la ingeniería industrial, y mejoró así la administración de la producción de bienes y servicios; de hecho, es considerado como el padre de la administración y de la ingeniería industrial. Henry Ford sistematizó la producción mediante líneas de ensamble y la clasificación de productos *aceptables* y *no aceptables*, lo que originó la aparición del departamento de control de calidad en las fábricas.

La utilización de métodos estadísticos en las labores de inspección, y la introducción de los gráficos de control por Walter Schewart en 1931, constituyeron un avance muy importante, pues no se trataba solamente de inspeccionar los productos ya fabricados, sino de evitar la fabricación de artículos defectuosos. También surgen múltiples enfoques y escuelas de la administración en el mundo, las cuales se estudiarán en la unidad II.



Siglo XXI

Inicia con grandes avances tecnológicos y científicos; se caracteriza por la globalización de la economía, la existencia y proliferación de todo tipo de empresas, y múltiples estilos de gestión y avances administrativos, debido a las plantas robotizadas. Lo anterior provoca que la administración resulte imprescindible para lograr la competitividad.



¿En qué etapa histórica consideras que la administración haya sido más importante? ¿Por qué?

____

____

____

____

____

____

____

____

____

____

____

- Administración. Evolución histórica
  - Época primitiva
    - División del trabajo por edad y sexo
    - El hombre utiliza en forma rudimentaria la administración al trabajar en grupo
  - Grandes civilizaciones
    - Desarrollo de grandes civilizaciones que se apoyan en la administración empírica del trabajo colectivo y de los tributos
  - Antigüedad grecolatina
    - Empleo de la administración mediante una estricta supervisión del trabajo y sanciones de tipo físico
  - Edad Media y Moderna
    - Al principio, la administración de los feudos se efectúa de acuerdo al criterio del señor feudal
    - Posteriormente, los siervos se independizan y aparecen los talleres artesanales
    - Nuevas formas de administración: estructuras de trabajo extensas, niveles de supervisión escasos
    - Surgen los gremios que son antecedentes de los sindicatos
  - Revolución Industrial
    - Centralización de la producción, auge industrial
    - Administración de tipo coercitivo
    - Explotación excesiva de los trabajadores
    - Estructuras de trabajo más complejas
    - Surgen especialistas dedicados a manejar problemas de administración
    - Organización económica orientada a la producción industrial
  - Siglo XX
    - Auge tecnológico e industrial
    - Surge la administración científica y aparecen numerosas escuelas de administración
  - Siglo XXI
    - Globalización
    - Sociedad de información. Administración del conocimiento
    - Robótica y plantas flexibles
    - Sistemas inteligentes de fabricación

Figura 1.1 *Origen y desarrollo de la administración*

1.3. La administración en México y América Latina

1. ¿Cuándo surgió la administración?

____

____

2. ¿Apareció durante la Revolución Industrial?

____

____

3. ¿En qué forma se ejercía la administración en el siglo XX?

____

____

4. ¿Consideras que la administración evolucionó y tuvo las mismas características en Latinoamérica? ¿Por qué?

____

____

5. ¿Para qué se utilizaba la administración en la época prehispánica?

____

____

6. ¿Cómo era la administración en la época colonial?

____

____

Es indudable que a lo largo de la historia han existido múltiples factores que condicionan la forma de ser de sus habitantes, y, en consecuencia, las formas de administración. De manera similar a las civilizaciones del viejo mundo, en México y América Latina la administración tuvo gran importancia, y asumió diversas formas. A continuación se presenta un breve resumen de las etapas históricas y su vínculo con el desarrollo de la administración en México, el cual es muy similar al resto de los países latinoamericanos.

Época Prehispánica

Horizonte preclásico (1800 a.C.-200 d.C.)

Esta etapa se caracterizó por la división social del trabajo por edad y sexo y en actividades artesanales, comerciales y agrícolas, el surgimiento de las clases sociales, la aparición de la escritura jeroglífica y el poder



teocrático y centralizado. Algunos vestigios de la administración en esa época son el sistema calendárico y el numérico; la utilización del barro cocido para uso doméstico y ceremonial, y la construcción de pirámides.

Horizonte clásico (200 d.C.-800 d.C.)

Durante este periodo se desarrollaron las culturas teotihuacana, maya y zapoteca. La principal característica de la administración en esta etapa es el estado teocrático con administración centralizada y numeración vigesimal. Algunos ejemplos del empleo de la administración se encuentran en el levantamiento de templos ceremoniales y pirámides; en la organización social; y en la construcción de ciudades como Uxmal y Chichen Itzá por los mayas, y Monte Albán en Oaxaca por los zapotecas.



Horizonte posclásico (800-1492)

El desarrollo y la decadencia de la cultura azteca sucedieron en este periodo. Se caracterizó por el predominio de un estado militar donde la clase sacerdotal tenía gran importancia. La organización comercial y militar del Imperio Azteca, que abarcó hasta Centroamérica, los increíbles sistemas de distribución, la organización y la especialización del trabajo, fueron causa de asombro para los españoles, tal como se narra en las Cartas de Relación de Hernán Cortés. Toda esta infraestructura es muestra de la excelente administración que prevalecía en dicha cultura.

Época Colonial (1521-1810)

La época colonial estableció un sistema de administración de gobierno con las características de control central, burocracia y poder absoluto, por parte de España. En la Nueva España una de las actividades más importantes además de la agricultura fue la minería. Los españoles descubrieron y explotaron los yacimientos de oro y plata a partir de 1532. El trabajo se caracterizó en sus inicios por la esclavitud: los españoles utilizaban la mano de obra de los nativos fue así como surgió la *encomienda* para administrar su trabajo. El trabajo por jornal o peonaje surgió después de la abolición de la encomienda en 1720.

En las colonias se producían materias primas y se consumían los productos de España. Hacia 1780 el espíritu del capitalismo y del libre comercio predominaba en otros países europeos. Al igual que en Francia y España, los gremios tenían el privilegio exclusivo de fabricación, de manera que nadie sin ser maestro aprobado en un oficio



podía ejercerlo. Para el control de los gremios y su administración surgieron las *ordenanzas*, las cuales contenían reglas específicas para los operarios y los procedimientos de trabajo. Los gremios desaparecieron a raíz del gobierno liberal que rigió el país a mediados del siglo XIX. Los *obrajes*, también llamados *oficinas*, fueron en la Colonia el espacio y la manera para realizar el trabajo.

Los obrajes se dividían en dos clases: abiertos y cerrados. Los primeros empleaban operarios libres y remunerados, y estaban abiertos y a la vista. Los obrajes cerrados no tenían comunicación exterior franca y empleaban a reos.

Durante el siglo XVII proliferaron las haciendas, que eran unidades de producción basadas en los latifundios y el sistema de control de los trabajadores. La hacienda mexicana se administraba como una empresa; su objetivo era lograr la productividad de la tierra y el bienestar de los campesinos; por supuesto, la administración estaba centralizada.

Siglo XIX

México independiente (1810-1821)

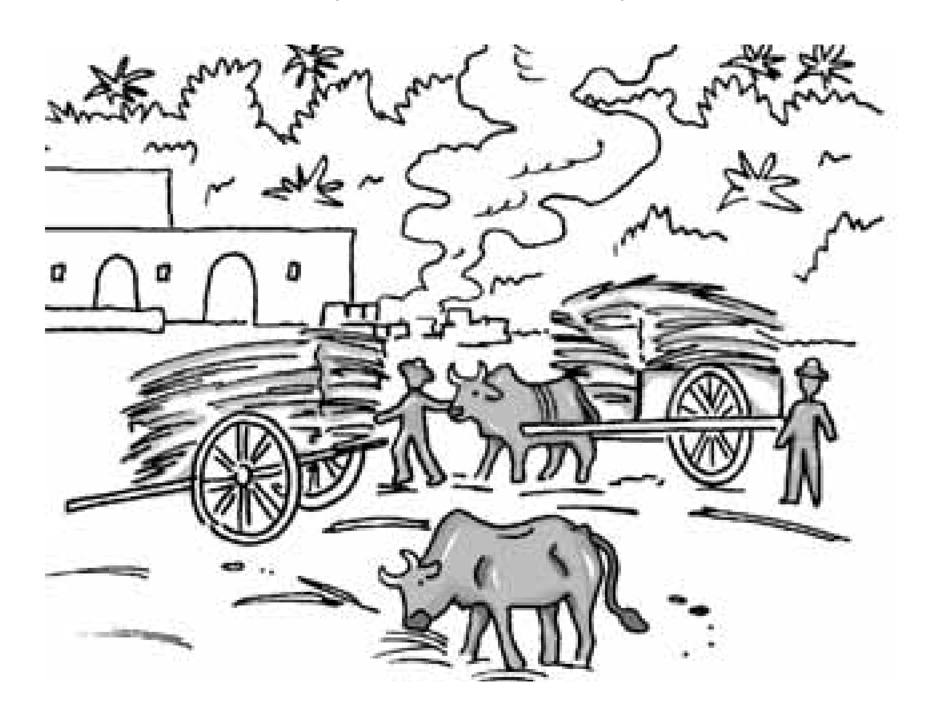
El movimiento independiente se inició en 1810 y concluyó once años después. A partir de 1812 los gobiernos emprendieron el fomento a la minería, la agricultura y la incipiente industria, mediante el otorgamiento de facilidades para la introducción de maquinaria, patentes y privilegios a las nuevas manufacturas.

De 1821 a 1834 hubo inestabilidad política. El primer intento de promover la industrialización se dio gracias a la iniciativa de Lucas Alamán en 1831, al crear el Banco de Avío. Los estilos de administración continuaban siendo empíricos y rudimentarios y todos centralizados.



Reforma y porfiriato (1836-1910)

En este periodo Benito Juárez decretó las Leyes de Reforma; se promulgó la Constitución de 1847; se promovió la libertad de enseñanza, de imprenta, de industria y de comercio; se superó la intervención francesa y el imperio de Maximiliano. Porfirio Díaz gobernó el país entre 1877 y 1910. La administración se aplicó principalmente en el arte y la ciencia; se fundaron academias, museos y sociedades artísticas y científicas. Se promovieron la industrialización de la minería, la industria textil, los ferrocarriles, y las empresas de carácter agrícola como el henequén y el tabaco, entre otras. Los sistemas de administración eran empíricos, centralizados y autoritarios.



Siglo XX

El siglo XX se caracterizó por el avance en los ámbitos político, social y económico. En 1910, con la Revolución Mexicana, se derrocó a Porfirio Díaz y se iniciaron una serie de cambios como el reparto de tierras y la promulgación de la Constitución de 1917. Durante el periodo de 1930 a 1950 se nacionalizó la industria petrolera y se inició el proceso de industrialización en el país, pero con una política proteccionista que desalentaba las importaciones. Proliferaron las grandes empresas transnacionales, y la pequeña y mediana industria nacional. Mientras que en las primeras predominaban sistemas modernos de administración, en las segundas prevaleció la administración empírica.

Es hasta la década de 1990, con el TLC (Tratado de Libre Comercio), que el país se vio obligado a modernizar la planta productiva



nacional y establecer programas de reconversión industrial. En este periodo, la administración tuvo un auge definitivo con la proliferación de empresas extranjeras y transnacionales.

Siglo XXI

Siglo que se caracteriza por grandes avances tecnológicos: automatización de los procesos, tecnologías de información y su utilización en las empresas; existen múltiples empresas globales, nacionales, transnacionales, grandes, pequeñas y medianas; con esta enorme competencia, la utilización de diferentes escuelas y estilos de administración es indispensable. Del análisis de los tipos de administración que han prevalecido tanto en Europa y Estados Unidos como en América Latina, es posible concluir que en cada época y en cada cultura surgen estilos de administración, producto de los valores culturales, sociales, económicos y tecnológicos prevalecientes en la sociedad, y que las propuestas de administración varían de acuerdo al tamaño y cultura, características y recursos de cada organización.



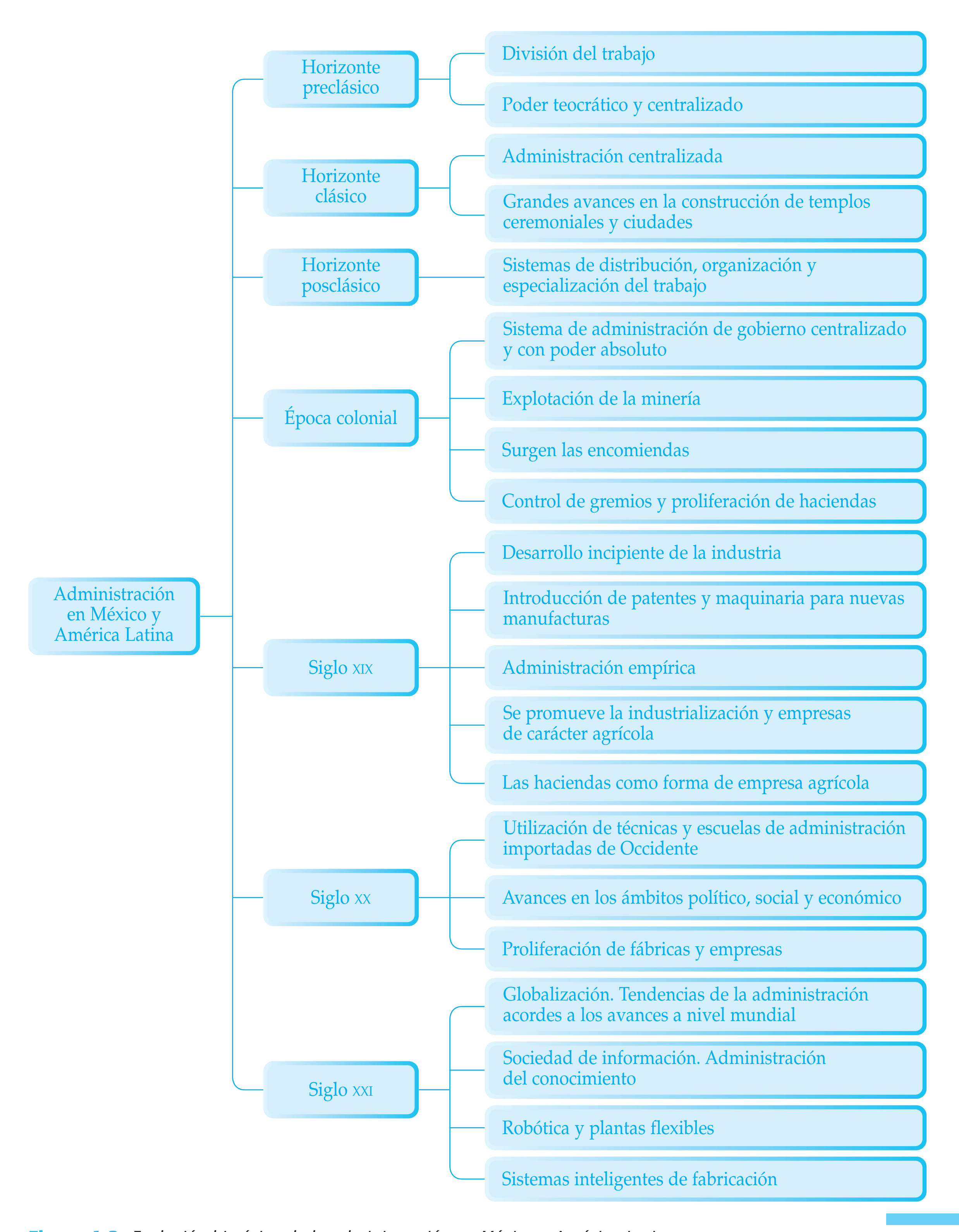


Figura 1.2 *Evolución histórica de la administración en México y América Latina*

1.4. Importancia de la administración

1. ¿Por qué es importante la administración?

___

___

2. ¿Al ser la administración una ciencia de carácter eminentemente social, con qué otras ciencias y disciplinas crees que se auxilie?

___

___

3. ¿Qué son los valores?

___

___

4. ¿Para qué sirven los valores?

___

___

5. ¿Crees que la administración debe ejercerse con ciertos valores? ¿Cuáles?

___

___

6. ¿Para qué sirve la ética en la administración?

___

___

La importancia de la administración es indiscutible; si analizamos su origen y evolución a lo largo de la historia es posible concluir que gran parte del avance de la sociedad está fundamentada en la administración. Además, la importancia de esta disciplina se demuestra por lo siguiente:

1. Es indispensable para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social.
2. Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.
3. Optimiza recursos. La productividad y eficiencia están en relación directa con la aplicación de una adecuada administración.
4. Contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para el aprovechamiento de los recursos, para mejorar la calidad de vida y generar empleos.
5. Es la estructura donde se basa el desarrollo económico y social de la comunidad.

1.5. Características de la administración

1. ¿Qué características tiene la administración?

La administración posee ciertas características que la diferencian de otras disciplinas:

- Universalidad. Es indispensable en cualquier grupo social, ya sea una empresa pública o privada.
- Valor instrumental. Su finalidad es eminentemente práctica, la administración es un medio para lograr los objetivos de un grupo.
- Amplitud de ejercicio. Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización.
- Especificidad. Aunque la administración se auxilia de diversas ciencias, su campo de acción es específico, por lo que no puede confundirse con otras disciplinas.
- Multidisciplinariedad. Utiliza y aplica conocimientos de varias ciencias y técnicas.
- Flexibilidad. Los principios administrativos son flexibles y se adaptan a las necesidades de cada grupo social en donde se aplican.

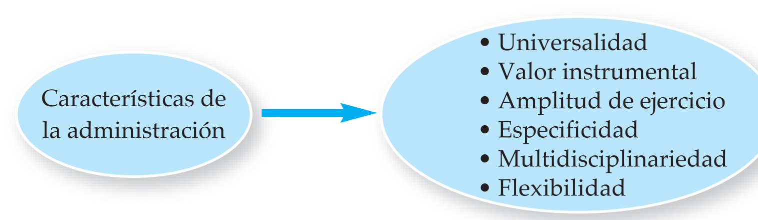


Figura 1.3 *Características de la administración*

1.6. Ciencias y técnicas auxiliares de la administración

1. ¿Qué ciencias o disciplinas consideras que sirven de apoyo a la administración?

La administración se fundamenta y relaciona con diversas ciencias y técnicas tales como:

Ciencias sociales

Sociología. Ciencia que estudia el fenómeno social, la sociedad y la dinámica de sus estructuras. Muchos de los principios administrativos fueron tomados de la sociología y de la sociología industrial. Otras aportaciones de esta ciencia a la administración son el estudio sobre la estructura social de la empresa y los sociogramas, entre otras.

Psicología. Estudia los fenómenos de la mente humana, sus facultades, comportamiento y operaciones. La psicología industrial tiene por objeto el estudio del comportamiento humano en el trabajo. Aporta bases técnicas para el establecimiento de las adecuadas relaciones humanas dentro de la empresa, en áreas de selección de personal, pruebas psicométricas, recursos humanos, técnicas de motivación, incentivos, conflictos, encuestas de actitud, entrevistas de orientación y estudios sobre ausentismo, entre otras.

Derecho. Las organizaciones operan dentro de un marco normativo. El derecho el conjunto de ordenamientos jurídicos que rigen a la sociedad y orienta el ejercicio de la administración de tal manera que no afecte los derechos de terceros. La estructura organizacional de la empresa, así como los principios de la administración, deben respetar el marco legal donde se desarrollen. El ejercicio de la administración implica el conocimiento de las disciplinas legales vigentes en materia de derecho civil, mercantil, fiscal, constitucional y laboral, a fin de poder manejar adecuadamente la empresa.

Economía. La administración existe en un entorno económico, por lo que el conocimiento de sus variables y leyes es fundamento de algunas herramientas administrativas. La economía es la ciencia que estudia las leyes y la estructura de la vida económica en una comunidad. La economía aporta valiosos datos a la administración, tales como disponibilidad, competencia, problemas de exportación e importación, balanza de pagos, indicadores económicos y proyecciones, entre otros.

Antropología. Es la ciencia cuyo objeto de estudio es el hombre, su cultura y desarrollo en sociedad. La antropología social proporciona conocimientos profundos sobre el comportamiento humano. Los intereses de grupo: religiosos, étnicos, etc., influyen sobre la actuación del hombre en su trabajo; de ahí la necesidad de conocer estos aspectos, a fin de ubicar adecuadamente al elemento humano dentro de las organizaciones.

Ciencias exactas

Matemáticas. Es indiscutible que esta ciencia ha permitido grandes avances en la administración, principalmente en las etapas de planeación y control. Sus aportaciones más importantes se encuentran en el área de las matemáticas aplicadas, específicamente en modelos probabilísticos, simulación, estadística e investigación de operaciones.

Disciplinas técnicas

Ingeniería industrial. La administración como disciplina surge a la par que la ingeniería industrial. La ingeniería industrial es el conjunto de conocimientos cuyo objetivo es el óptimo aprovechamiento de los recursos del área productiva. Ambas están íntimamente ligadas, se interrelacionan y han intercambiado valiosas aportaciones entre sí. La ingeniería industrial se enfoca al área de producción en las empresas industriales primordialmente, y la administración es aplicable a cualquier tipo de empresa en todas sus áreas.

Contabilidad. La contabilidad es una técnica indispensable para la administración, ya que a través de ésta se registran y clasifican los movimientos financieros de una empresa, con el propósito de informar e interpretar los resultados de la misma. La contabilidad es un auxiliar en la toma de decisiones, una técnica de control, y no debe confundirse con la administración.

Ergonomía. También de gran importancia, a través de esta disciplina se estudia la interrelación existente entre las máquinas, instrumentos, ambiente de trabajo y el hombre, y la repercución de estos factores en su eficiencia.

Cibernética. La administración está íntimamente relacionada con la tecnología, específicamente con la cibernética, la cual puede ser definida como la ciencia de la información y del control, en el hombre y en la máquina. Su principal aplicación tiene lugar en los procesos productivos y por lo tanto en el campo de la administración; aporta conocimientos sobre todo en lo que se refiere a sistemas de computación e información.

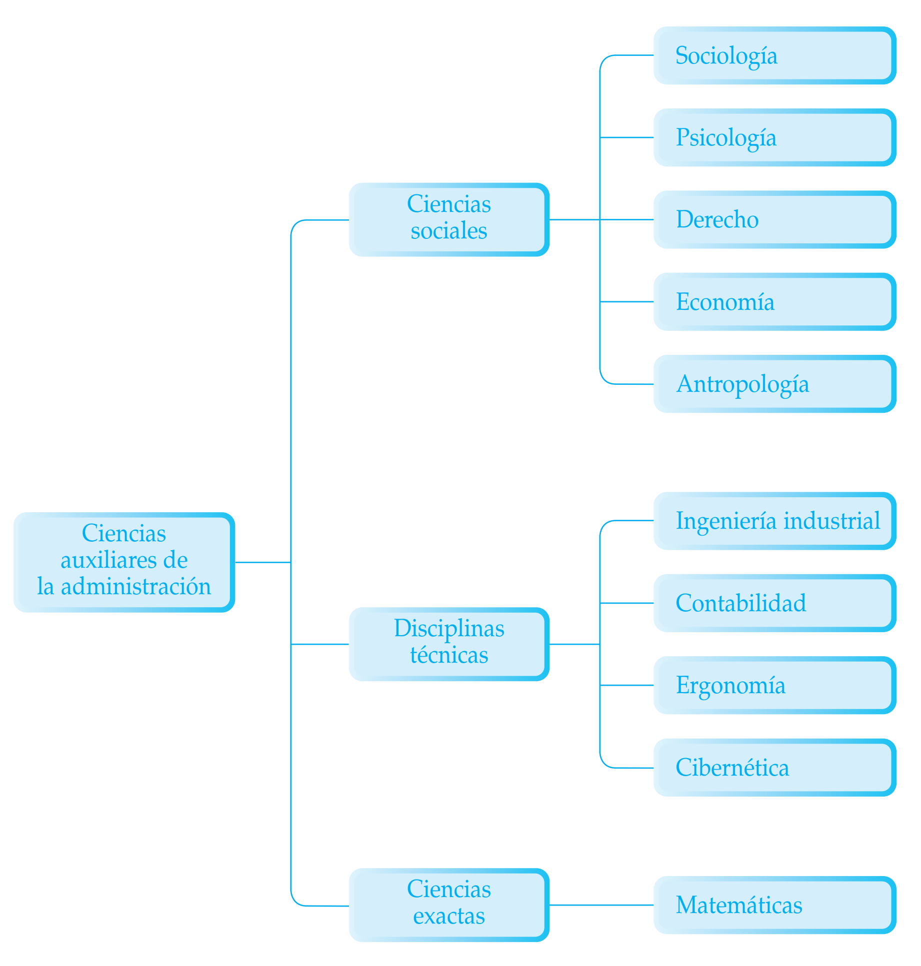


Figura 1.4 *Ciencias auxiliares de la administración*

1.7. Ética en la administración

La administración, de carácter eminentemente social, se rige por una serie de principios y valores que le proporcionan no sólo una validez ante el mundo, sino también principios éticos que deben orientar la conducta del administrador en la sociedad. Los más importantes son:

Sociales

Contribuyen al bienestar de la sociedad, ya que a través de éstos se persigue:

- Mejorar la calidad y precio del producto y servicio para satisfacer las necesidades reales del consumidor.
- Contribuir a elevar el nivel socioeconómico de la población.
- Sostener a los gobiernos locales y federales mediante el cumplimiento de las obligaciones fiscales.
- Disminuir la competencia desleal.
- Impulsar el desarrollo económico y social a través de la creación de fuentes de trabajo.
- Preservar las riquezas naturales y culturales de la sociedad.

Organizacionales

Su finalidad es mejorar la organización:

- Lograr la satisfacción integral de los clientes internos y externos.
- Promover la innovación, investigación y desarrollo tecnológicos.
- Obtener la calidad, productividad, eficacia y máxima eficiencia.
- Optimizar los recursos y maximizar la eficiencia en métodos, sistemas y procedimientos.
- Mantener una planta estable de trabajo.
- Mejorar la calidad de vida de los trabajadores.

Financieros o Económicos

Se orientan a la obtención de beneficios económicos y rendimientos sobre la inversión:

- Generar riqueza.
- Obtener utilidades y rendimientos.
- Manejar adecuadamente los recursos financieros.
- Promover la inversión.
- Satisfacer las expectativas de los accionistas.



Ejercicios de refuerzo

1. Asiste a un museo de historia de tu localidad, y anota las etapas históricas y las características de la administración en cada época.

Etapa	Características de la administración

2. Anota las características de la administración en cada una de las etapas de la historia universal.

Etapa	Características de la administración

3. Investiga la definición de administración de cuatro autores diferentes.

Autor	Título del libro, editorial y año	Definición de administración

4. En relación con las anteriores definiciones, anota mínimo cinco elementos comunes.

5. Con dichos elementos elabora una definición de administración.

6. Explica cuatro causas que fundamenten la importancia de la administración.

7. Anota la aportación de las siguientes ciencias y disciplinas a la administración.

Ciencia	Aportación
Matemáticas	
Psicología	
Sociología	
Economía	
Contabilidad	
Antropología	

8. Ejemplifica tres características de la administración.

9. Lee e investiga en los periódicos locales un artículo donde se demuestre la importancia de la administración. Anota los puntos más importantes.

10. Explica la importancia de los siguientes valores en la administración.

Valor-actitud	Importancia	Ejemplo
Respeto		
Colaboración		
Responsabilidad		
Honestidad		

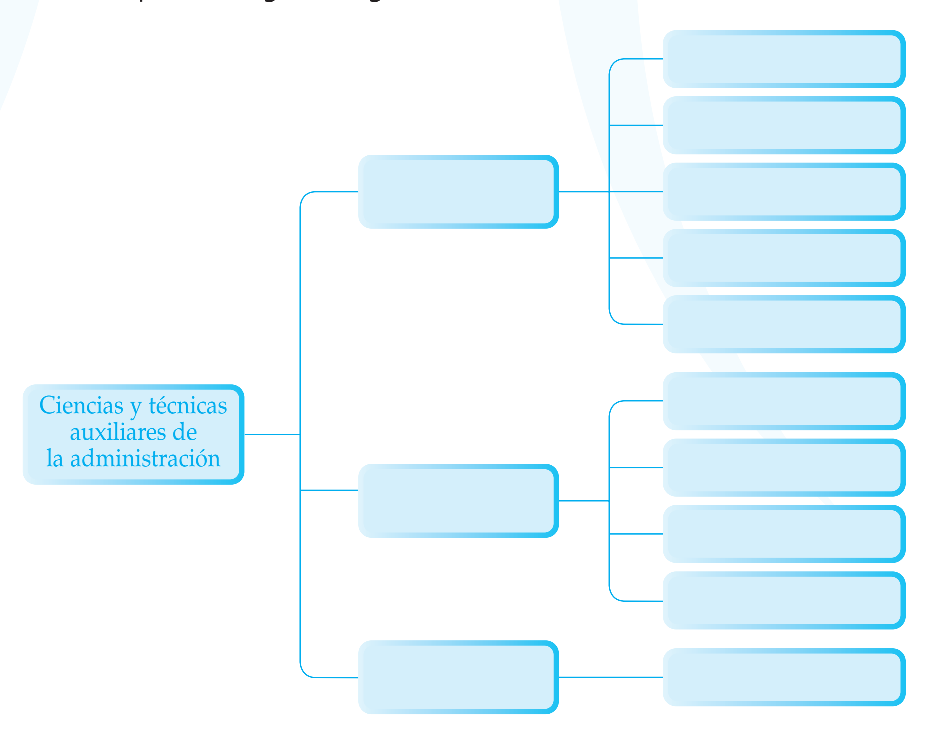
11. Explica un ejemplo de la falta de valores en la administración y sus consecuencias.

Autoevaluación

1. Relaciona las columnas y anota en el paréntesis la letra correspondiente a la respuesta correcta.

( ) Proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia.	a) Antigüedad grecolatina
( ) En aquella época surgieron los gremios.	b) Feudalismo
( ) La administración se ejercía mediante una estricta supervisión del trabajo y el castigo físico.	c) Administración
( ) Se contrataban especialistas para el estudio de problemas técnicos de materiales, procesos e instrumentos de medición.	d) Grandes civilizaciones
( ) Las relaciones sociales se caracterizaron por un régimen de servidumbre.	e) Revolución Industrial

2. Completa la siguiente gráfica:



3. Anota una *F* si la aseveración es falsa y una *V* si es verdadera.

Taylor realizó grandes aportaciones para la administración científica y la ingeniería industrial.	( )
La principal característica de la administración en la época colonial era el estado teocrático con administración centralizada y la creación de la numeración vigesimal.	( )
En la época clásica los obrajes se dividían en dos clases: abiertos y cerrados.	( )
Durante el siglo XVI proliferaron las haciendas, que eran unidades de producción basadas en los latifundios y el sistema de control de los trabajadores.	( )
El siglo XX se caracterizó por grandes avances tecnológicos: automatización de los procesos, tecnologías de información y su utilización en las empresas.	( )
La administración es la estructura en que se basa el desarrollo económico y social de la comunidad.	( )

4. Elabora un cuadro sinóptico con la evolución de la administración en tu país de acuerdo con las etapas históricas.



Conclusiones

1. Redacta tres conclusiones importantes sobre los temas de esta unidad.

2. Explica dos conclusiones acerca de la importancia de los valores.

   a) En la vida personal

   b) En la administración

Unidad II

Proceso administrativo

Objetivo general:

El estudiante aplicará las etapas y principios del proceso administrativo en su campo de trabajo.

Objetivos específicos:

Al terminar la presente unidad, el estudiante será capaz de:

- Definir el concepto de proceso administrativo.
- Definir el concepto e importancia de la planeación.
- Explicar qué es el FODA.
- Describir las etapas de la planeación.
- Definir el concepto e importancia de la organización.
- Describir las etapas de la organización.
- Explicar el concepto de dirección y su importancia.
- Explicar las etapas del proceso de dirección.
- Describir el concepto de control y su importancia.
- Explicar las etapas del proceso de control.
- Explicar la importancia del proceso administrativo.
- Enumerar dos técnicas de cada etapa del proceso administrativo.
- Elaborar una gráfica de Gantt.
- Explicar la importancia del compromiso, colaboración y responsabilidad en la aplicación del proceso administrativo.
- Desarrollar valores y actitudes de honestidad, compromiso, colaboración y responsabilidad.



NI HABLAR, NOS GANÓ TOMÁS Y HABRÁ QUE LLEVARLO A LA DISCO.
ES CIERTO, LA ADMINISTRACIÓN ES INDISPENSABLE.
Principios de Administración
¡SILENCIO! ¿QUÉ NO PUEDEN ESTAR NI UN MOMENTO ATENTOS?
PERO SI ESTÁBAMOS HABLANDO DE ADMINISTRACIÓN.
¿AH SÍ? ¡¡¡PUES PLATÍQUENSELO A TODOS!!!
DECÍAMOS QUE COMPROBAMOS QUE LA ADMINISTRACIÓN ES BÁSICA PARA CUALQUIER ACTIVIDAD.
LO QUE NO ME QUEDA CLARO SON LOS PASOS PARA APLICARLA.
EXISTE UNA METODOLOGÍA, UN PROCESO QUE ESTUDIAREMOS EN LA UNIDAD II.

2.1. Proceso administrativo

1. Define el concepto de administración.

2. ¿Qué pasos seguirías para aplicar la administración al organizar una fiesta de fin de cursos?

3. ¿Qué es un proceso?

El proceso administrativo es una metodología fundamental para la aplicación de la administración. Independientemente de que ésta forme parte de la escuela del proceso administrativo, es una herramienta indispensable en torno a la cual se pueden aplicar los demás enfoques o escuelas administrativas; su importancia es similar a la de las operaciones básicas de aritmética; sin éstas no es posible realizar otras operaciones matemáticas. Igualmente, las etapas del proceso administrativo son básicas para aplicar cualquier estilo o escuela de administración.

> Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad.

El proceso administrativo es una metodología que permite al administrador, gerente, ejecutivo, empresario o cualquier otra persona, manejar eficazmente una organización, y consiste en estudiar la administración como un proceso integrado por varias etapas. Cada etapa responde a seis preguntas fundamentales: ¿Qué? ¿Para qué? ¿Cómo? ¿Con quién? ¿Cuándo? y ¿Dónde?; interrogantes que siempre deben plantearse durante el ejercicio de la administración, y que son conocidas como las preguntas clave de esta disciplina.

La unidad temporal de la administración implica que ésta comprende varias fases, etapas o funciones, que existen ya sea por separado o simultáneamente; cuyo conocimiento es indispensable, a fin de aplicar esta disciplina correctamente; dichas etapas conforman el proceso administrativo.

Cuando se administra cualquier empresa existen dos fases: una estructural, donde se determina su finalidad y rumbo, así como las alternativas para conseguirlos; y otra operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración. A estas dos fases, Lyndall F. Urwick les llama *mecánica* y *dinámica de la administración*. La mecánica administrativa es la parte de la administración donde se establece lo que *debe hacerse*, mientras que la fase dinámica u operativa se refiere a *cómo manejar de hecho* la empresa.

El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración.

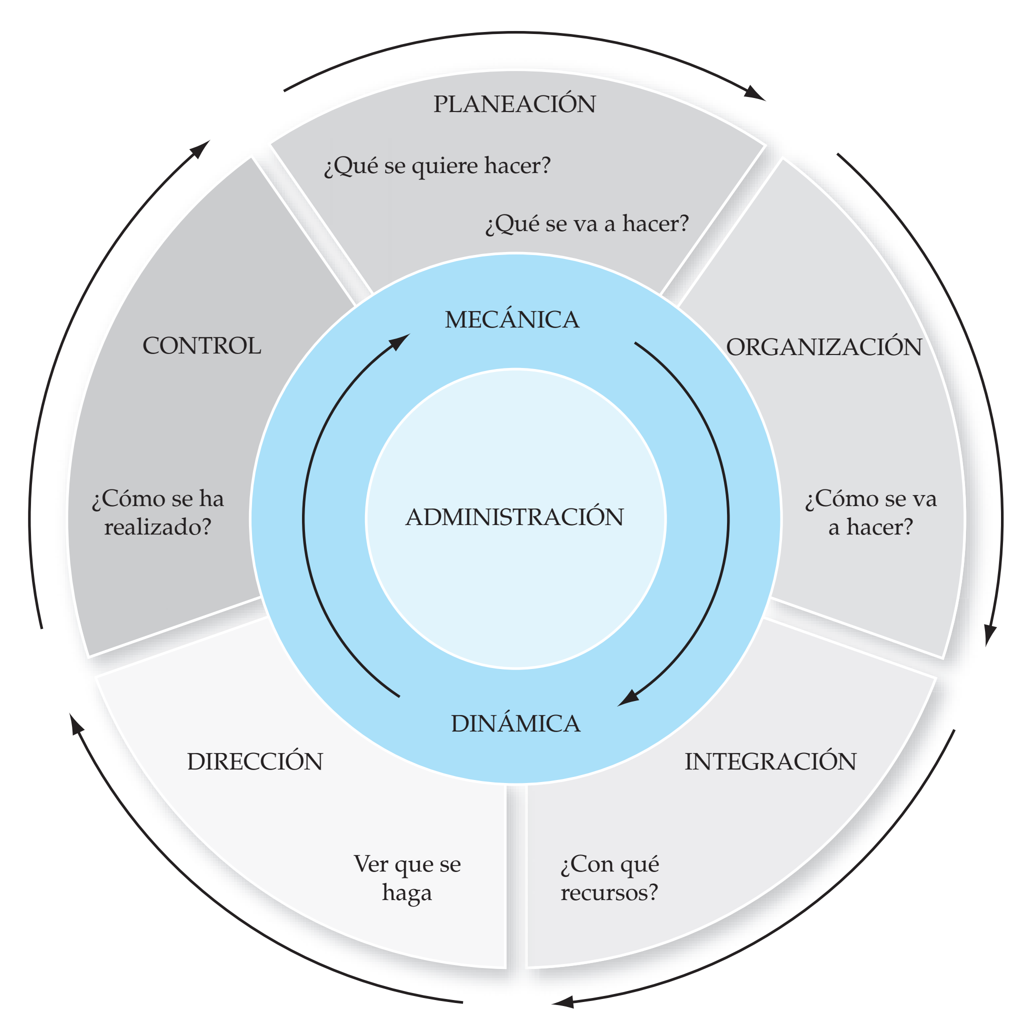


Figura 2.1 *Fases de la administración*

2.2. Etapas del proceso administrativo

Existen diversas opiniones en cuanto al número de etapas que constituyen el proceso administrativo; aunque, de hecho, para todos los autores los elementos esenciales sean los mismos.

En este libro se estudiarán las cinco etapas del proceso administrativo, porque este criterio es uno de los más difundidos y, además, es el más sencillo para fines didácticos. Un resumen de las fases, etapas y elementos que conforman el proceso administrativo, se presenta en el siguiente cuadro:

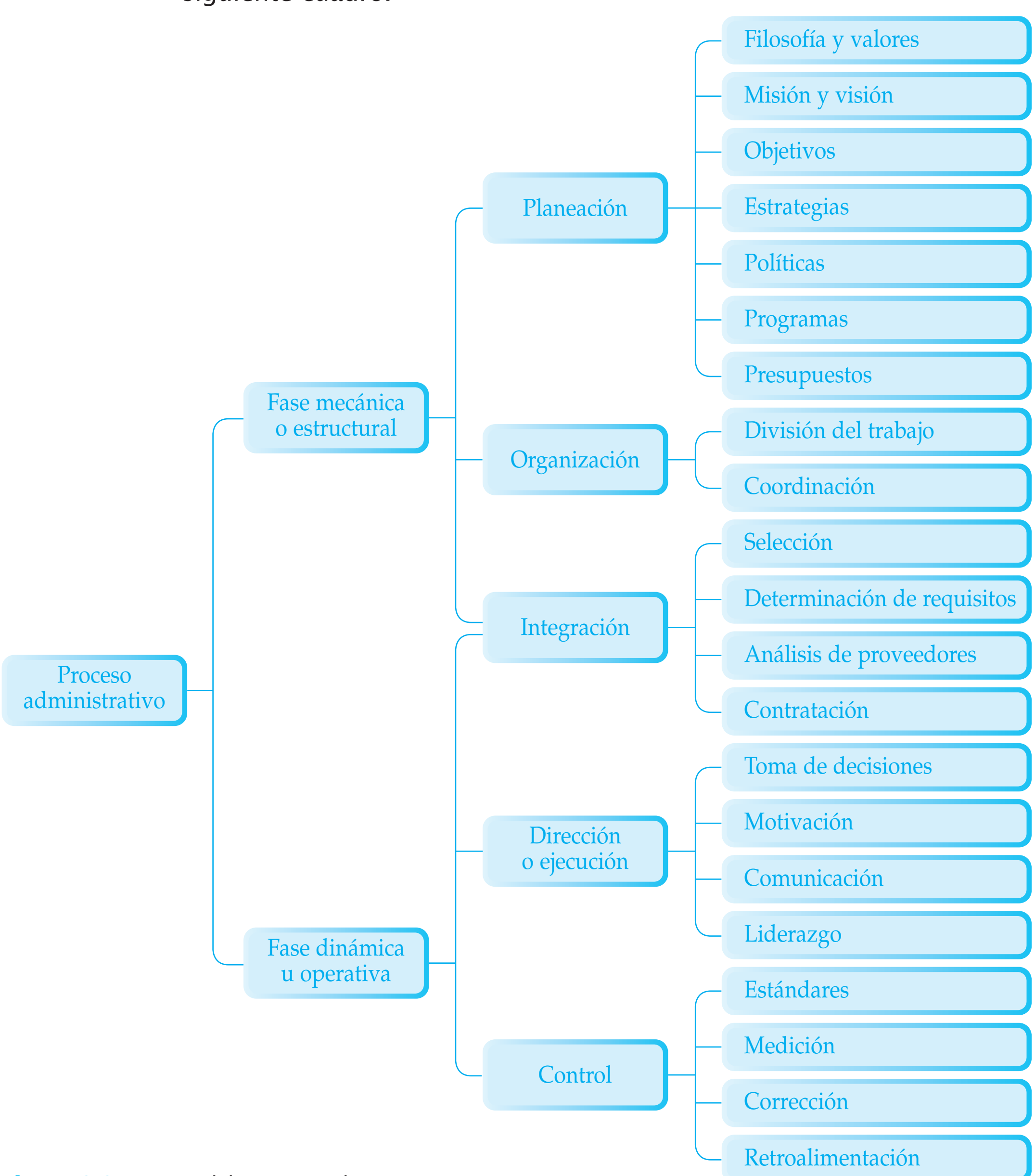


Figura 2.2 *Etapas del proceso administrativo*

En cada etapa se aplican diversos principios, y se utilizan técnicas y metodologías específicas.

Etapas/ concepto	Importancia	Etapas/ proceso	Principio	Técnicas
Planeación ▪ Determinación de escenarios futuros y del rumbo adonde se dirige la empresa, y de los resultados que se pretenden obtener para minimizar riesgos y definir las estrategias para lograr la misión de la organización con una mayor probabilidad de éxito.	▪ Permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos y recursos. ▪ Reduce los niveles de incertidumbre. ▪ Permite hacer frente a las contingencias. ▪ Es un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas. ▪ Es la base para el sistema de control.	▪ Filosofía ▪ Valores ▪ Visión ▪ Misión ▪ Propósitos ▪ Premisas ▪ Investigación ▪ Objetivos ▪ Estrategias ▪ Políticas ▪ Programas	Del objetivo ▪ Unidad ▪ Objetividad y cuantificación Del cambio de estrategias ▪ Flexibilidad	Cuantitativas Cualitativas ▪ Gráfica de Gantt ▪ Análisis FODA ▪ CPM ▪ PERT
Organización ▪ Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como del establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo.	▪ Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente. ▪ Reduce costos e incrementa la productividad. ▪ Reduce o elimina la duplicidad de funciones.	División del trabajo ▪ Jerarquización ▪ Departamentalización ▪ Descripción de funciones Coordinación	▪ Vía jerárquica ▪ Tramo de control ▪ Delegación ▪ Simplificación ▪ Unidad de mando ▪ Especialización	▪ Organigramas ▪ Manuales ▪ Diagramas de flujo o de procedimiento ▪ Carta de distribución del trabajo ▪ Análisis de puestos
Integración ▪ Selección y obtención de los recursos necesarios para ejecutar los planes. ▪ Comprende recursos materiales, humanos tecnológicos y financieros.	▪ De la calidad de los insumos dependen los resultados: implica una reducción de costos. ▪ Correcta selección de recursos humanos. ▪ Especificación de las características, cantidades y calidad de los recursos.	▪ Definición de necesidades y requerimientos de los recursos, estándares de calidad y tiempos ▪ Determinación de fuentes de abastecimiento ▪ Elección de proveedores ▪ Selección de recursos de acuerdo a estándares	▪ Cumplimiento de requisitos ▪ Proveedor confiable ▪ Adecuación ▪ Calidad	Recursos humanos ▪ Exámenes psicométricos ▪ La entrevista ▪ El análisis de puestos Otros recursos ▪ Cuantitativas ▪ Cualitativas
Dirección ▪ Es la ejecución de todas las etapas del proceso administrativo mediante la conducción y orientación del factor humano, y el ejercicio del liderazgo hacia el logro de la misión y visión de la empresa.	▪ Ejecución de actividades. ▪ Toma de decisiones. ▪ Comportamiento, actitudes y conductas adecuadas. ▪ Influir, guiar o dirigir a grupos de trabajo.	▪ Toma de decisiones ▪ Motivación ▪ Supervisión ▪ Comunicación ▪ Liderazgo	▪ Aprovechamiento del conflicto ▪ Resolución del conflicto ▪ Del objetivo de la supervisión directa ▪ De la vía jerárquica	Cuantitativas ▪ Modelos matemáticos ▪ Programación lineal ▪ Estadística ▪ Camino crítico Cualitativas ▪ Tormenta de ideas ▪ Delphi
Control ▪ Establecimiento de los estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de comparar, corregir desviaciones, prevenirlas y mejorarlas continuamente.	▪ Sirve para comprobar la efectividad de la gestión. ▪ Promueve el aseguramiento de la calidad. ▪ Protege los activos de la empresa. ▪ Establece las medidas para prevenir errores, reducir costos y tiempo.	▪ Establecimiento de estándares ▪ Medición ▪ Corrección Retroalimentación	▪ De la función controlada ▪ De las desviaciones ▪ Autocontrol ▪ Excepción	▪ Sistemas de información ▪ Gráficas y diagramas ▪ Estudio de métodos ▪ Indicadores ▪ Control interno ▪ Métodos cuantitativos

Figura 2.3 *Etapas del Proceso Administrativo*

2.3. Planeación

1. ¿Qué entiendes por planeación?

____

____

2. ¿Para qué sirve la planeación? ¿Qué ventajas tiene en lo personal y para la empresa?

____

____

3. Anota un ejemplo donde apliques la planeación en tu vida cotidiana.

____

____

Gran parte del éxito de cualquier empresa depende de la planeación, la cual puede definirse como:

> La determinación de escenarios futuros y del rumbo hacia donde se dirige la empresa, y de los resultados que se pretenden obtener para minimizar riesgos y definir las estrategias para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito.

Tipos de planeación

De acuerdo con el nivel jerárquico en el que se realice, con el ámbito de la organización que abarque y con el periodo que comprenda, la planeación puede ser:

- Estratégica. Define los lineamientos generales de la planeación de la empresa; esta labor la realizan los altos directivos para establecer los planes generales de la organización; generalmente es a mediano y a largo plazo, y abarca toda la organización.
- Táctica o funcional. Comprende planes más específicos que se elaboran en cada uno de los departamentos o áreas de la empresa, y que se subordinan a los planes estratégicos. Los planes tácticos son planes detallados de cada gerencia para lograr el plan estratégico.
- Operativa. Es a corto plazo, se diseña y se rige de acuerdo con la planeación táctica; se realiza en los niveles de sección u operación. Su tarea consiste en la formulación y asignación de resultados y actividades específicas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa.

Importancia

La planeación es muy importante para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de ésta se minimizan riesgos. Algunas de las ventajas de la planeación son:

- Permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos y recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro.
- Permite hacer frente a las contingencias que se presenten.
- Es un sistema racional para la toma de decisiones a futuro, evitan las *corazonadas* o empirismos.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Al planear se define el rumbo y las bases a través de las cuales operará la empresa.
- Es la base de los elementos para efectuar el control.
- La motivación se eleva.
- Optimiza los recursos.

Etapas

El proceso de planeación estratégica es la serie de etapas a través de las cuales se define el rumbo y directrices generales que habrán de regir la organización.

Los elementos del plan estratégico se describen en el siguiente diagrama:

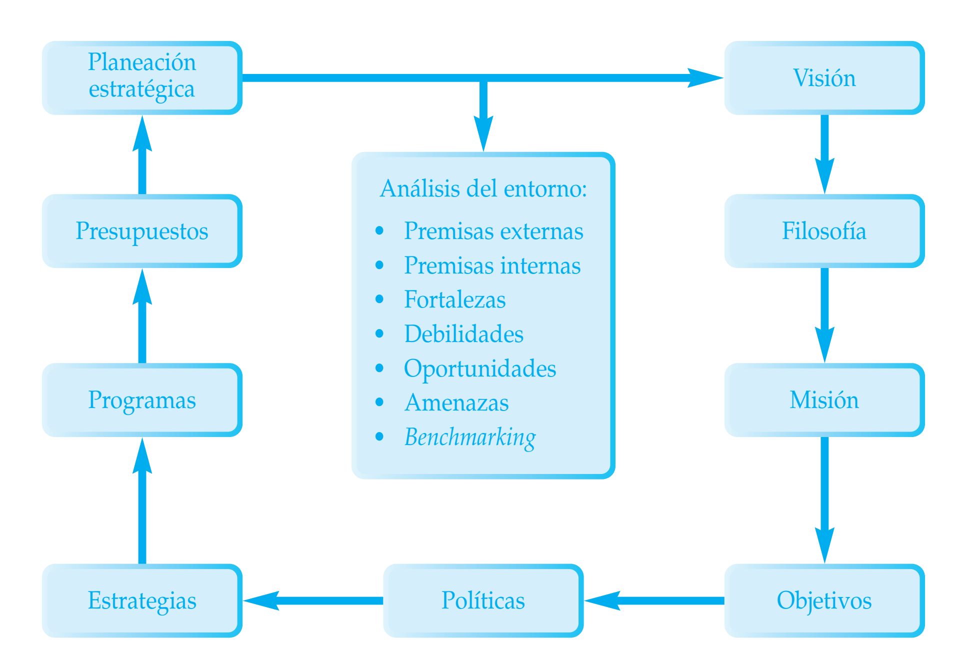


Figura 2.4 *Proceso de planeación estratégica*

En esta gráfica se muestra que en el proceso de planeación estratégica es necesario que el equipo directivo defina cada uno de los elementos en el orden establecido, y considere que para el desarrollo de un plan estratégico es indispensable iniciar con la visión de la organización y contar con sistemas de información oportunos y actualizados, ya que a través de éstos es posible efectuar un análisis del entorno, de las premisas externas e internas, así como de las fortalezas y las debilidades de la empresa, y de las oportunidades y amenazas presentes y futuras que pueden afectar el logro de los objetivos. La filosofía, la misión, los objetivos y las políticas estratégicas deben ser definidos por los altos directivos.

Planeación estratégica

> La planeación estratégica comprende una serie de elementos que se plasman en el plan estratégico.

Cada uno de los elementos que a continuación se mencionan forma parte de un plan estratégico.

a) Filosofía. Conjunto de valores, prácticas, objetivos, creencias y políticas, que son la razón de ser de la empresa y representan el compromiso de la organización ante la sociedad.
b) Credo. Conjunto de valores, postulados o creencias que orientan la conducta de la organización.
c) Valores. Pautas o principios que orientan la conducta de los individuos en la organización. Todos los miembros de la empresa deben compartir y practicar estos valores.
d) Compromiso. Responsabilidad de la empresa ante la sociedad.
e) Visión. Enunciado que describe el estado al que se aspira en el futuro. Provee dirección y forja el futuro de la organización.
f) Misión. Definición amplia del propósito de la organización y la descripción del negocio al que se dedica la empresa.
g) Objetivos estratégicos. Resultados específicos que se desean alcanzar, medibles y cuantificables a un tiempo, para lograr la misión.
h) Políticas estratégicas. Cursos de acción que muestran la dirección y el empleo general de los recursos para lograr los objetivos.
i) Programa. Conjunto de acciones, responsabilidades y tiempos necesarios para implantar las estrategias.
j) Presupuestos. Cuantificación monetaria y no monetaria de los recursos necesarios para lograr los objetivos.

Técnicas de planeación

> Las técnicas de planeación son herramientas que se utilizan para llevar a cabo eficientemente la administración.

Las técnicas de planeación pueden ser:

- Cuantitativas. Las que se basan en métodos matemáticos.
- Cualitativas. Son herramientas y conocimientos que surgen de la experiencia o el criterio u observación.

Existen múltiples técnicas de planeación; las más usuales son:

I. Análisis FODA. El análisis FODA consiste en detectar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que pueden afectar el logro de los planes.

   - Las fortalezas son puntos fuertes y características de la empresa que facilitan el logro de los objetivos.
   - Las oportunidades son factores externos del entorno que propician el logro de los objetivos.
   - Las debilidades son puntos débiles, factores propios de la empresa que impiden el logro de los objetivos.
   - Las amenazas son factores externos del entorno que afectan negativamente e impiden el logro de los objetivos.

La finalidad del FODA es convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades. También es conocido como DOFA o SWOT (por sus siglas en inglés). Se basa en el análisis del entorno y se fundamenta en proyecciones estadísticas, económicas y financieras.

II. Gráfica de Gantt. Es la técnica más comúnmente utilizada para establecer de manera gráfica las etapas de un programa. Fue creada por Henry Lawrence Gantt. Para elaborarla se siguen los siguientes pasos:

   1. Identificar y determinar todas las actividades para lograr las estrategias.
   2. Ordenarlas cronológicamente.
   3. Asignar a cada actividad su duración, la fecha de inicio y la fecha de terminación, así como el responsable de realizarla.

En la gráfica se anotan estos datos y se incluye una barra o línea continua que indique la fecha de inicio y terminación programada. Conforme se van realizando las actividades, debajo de cada barra programada se elabora otra barra donde se compara el tiempo de ejecución real de cada actividad. De esta manera se lleva un control de las actividades en cuanto a la fecha programada y la fecha real de ejecución. Esta técnica es la más usual y reporta múltiples ventajas para la administración de cualquier proyecto, ya que facilita el trabajo y la planeación y control de las actividades.

Empresa: Dulces Mexicanos, S.A. de C.V.
Programa de actividades: Lanzamiento producto X
Elaboró: Departamento de mercadotecnia

Descripción de actividades	Inicio	Fin	% avance	Ago			Sept					Oct				Nov				Dic		Responsables
				12	19	26	2	9	16	23	30	7	14	21	28	4	11	18	25	2	9	
Análisis del entorno	12/08/2006	26/08/2006																				Juan Nieto y Silvia Galván
Investigación de mercados	26/08/2006	09/09/2006																				Raúl Ávila y Alejandro Pous
Diseño del producto	09/09/2006	23/09/2006																				Lilia Fernández
Prueba de protocolo y de marca	23/09/2006	14/10/2006																				Lilia Fernández y Juan Nieto
Diseño de empaque	14/10/2006	28/10/2006																				Gloria Almazán
Diseño de la mezcla mercadológica	28/10/2006	04/11/2006																				Paola Rojas, Carlos Ortiz
Campaña de medios	04/11/2006	02/09/2006																				Gaby Hernández, Susy Oca

Figura 2.5 *Gráfica de Gantt*

2.4. Organización

1. ¿Qué entiendes por organización?

____

____

2. ¿Para qué sirve la organización? ¿Qué ventajas tiene?

____

____

3. Anota un ejemplo de cómo aplicas la organización en tu vida cotidiana.

____

____

____

____

A través de la organización se determina la forma de llevar a cabo los objetivos mediante la coordinación de los recursos disponibles para lograr los objetivos y la simplificación del trabajo.

> La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo.

El propósito de la organización es simplificar el trabajo y coordinar y optimizar funciones; en otras palabras: lograr que todas las actividades y recursos se coordinen y utilicen de tal forma que resulte sencillo y fácil su manejo para quienes trabajan en la empresa y para la atención y satisfacción de los clientes. La simplicidad en la estructura facilita la flexibilidad; el diseño de procesos adecuados fomenta la eficiencia e iniciativa del personal, y la rapidez en la consecución de los objetivos plasmados en la fase de planeación.

Importancia

La organización aporta múltiples ventajas que fundamentan su importancia:

- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.
- Reduce los costos e incrementa la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad.

Etapas

La organización se lleva a cabo en dos etapas:

- División del trabajo.
- Coordinación.

División del trabajo

La división del trabajo es la separación y delimitación de las actividades con el fin de realizar un trabajo con mayor eficiencia.

La división del trabajo promueve la especialización y perfeccionamiento del trabajo e implica los siguientes pasos: jerarquización, departamentalización y descripción de funciones.

a) Jerarquización. Es la disposición de las funciones de una organización por orden de mando, grado o importancia. Los niveles jerárquicos son el conjunto de órganos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen.

La jerarquización implica definir la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad y comunicación que se relacionen entre sí con precisión.

b) Departamentalización. Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas. Para departamentalizar se efectúa la siguiente secuencia:

- Listar todas las funciones y actividades de la empresa.
- Clasificar las que sean similares.
- Agruparlas según un orden jerárquico o de importancia.
- Asignar actividades en cada una de las áreas agrupadas o departamentos.
- Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación, entre las funciones.
- Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.
- El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa, y de las funciones involucradas.

c) Descripción de funciones. Después de haber establecido los niveles jerárquicos y departamentos de la empresa, es necesario definir con toda claridad las labores y actividades que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades concretas de trabajo o puestos de los distintos departamentos de la organización. Ésta es la última etapa de la división del trabajo, y consiste en la recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y actividades necesarios para llevar a cabo, de la mejor manera, un trabajo; la descripción de funciones se realiza, primordialmente, a través de las técnicas de análisis de puestos y de la carta de distribución del trabajo o cuadro de distribución de actividades.

Coordinación

> La coordinación es la armonización y sincronización de los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea.

Si durante la primera etapa del proceso de organización se realiza la división del trabajo con todas las ventajas inherentes, es indispensable que ésta se complemente con la coordinación, que es el logro de la unidad de esfuerzos, es decir, que las funciones y los resultados se desarrollen e interrelacionen con facilidad, y que se sincronicen.

Técnicas de organización

> Las técnicas de organización son las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional.

Son indispensables durante el proceso de organización y deben aplicarse de acuerdo con las necesidades de cada grupo social. A continuación se describen las principales técnicas de organización.

Organigramas

> Son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización.

Muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad existentes dentro de una organización. Pueden clasificarse tal como muestra la figura 2.6.

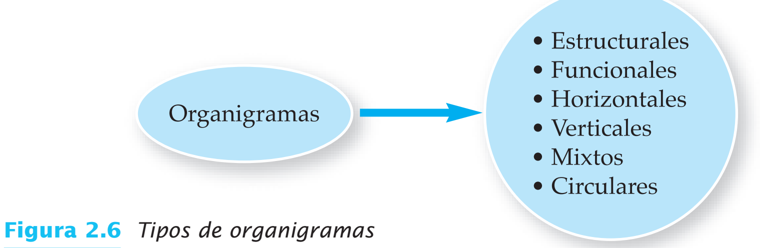


Figura 2.6 *Tipos de organigramas*

Existen seis formas de representar los organigramas:

1. Vertical. Donde los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba hacia abajo.
2. Horizontal. Los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha.
3. Circular. Donde los niveles jerárquicos quedan determinados desde el centro hacia la periferia.

4. Mixto. Combina, por razones de espacio, tanto el horizontal como el vertical.
5. Estructural. Sólo aparecen los nombres de cada área o departamento.
6. Funcional. Se descubren las funciones de cada área.

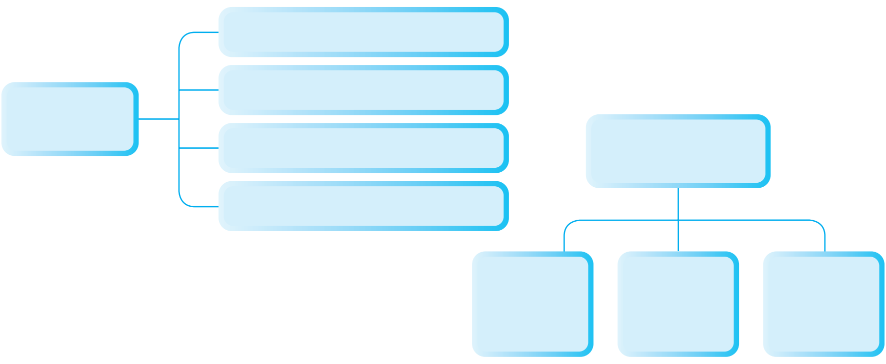


Figura 2.7 *Ejemplos de organigramas vertical y horizontal*

Manuales

Los manuales son documentos detallados que contienen información sistemática y ordenada acerca de la organización de la empresa.

De acuerdo con su contenido, pueden clasificarse como muestra la figura 2.8.

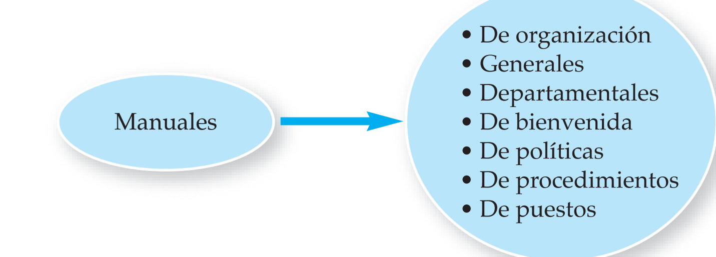


Figura 2.8 *Tipos de manuales*

Diagramas de procedimiento o de flujo

También conocidos como *flujogramas*, son representaciones gráficas que muestran la sucesión de los pasos de que consta un procedimiento.

Carta de distribución del trabajo o de actividades

A través de ésta se analizan los puestos que integran un departamento o una sección, para lograr una división de funciones y mejorar la estructura de los grupos de trabajo. Sirve para analizar labores relacionadas entre diversas áreas.

2.5. Integración

> La integración es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para ejecutar los planes.

Comprende recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos; estos últimos son los más importantes. Aunque tradicionalmente se descuidaba esta función, la experiencia demuestra que el factor humano es el aspecto más importante para cualquier empresa, ya que de su desempeño dependerá el correcto aprovechamiento de los demás recursos. Mediante la integración, la empresa obtiene el personal idóneo para el mejor desempeño de las actividades. También se provee de los recursos materiales y tecnológicos idóneos para la organización.

Etapas

1. Definición de necesidades y requerimientos de los recursos, estándares de calidad y tiempos.
2. Determinación de fuentes de abastecimiento.
3. Elección del proveedor más confiable.
4. Selección de recursos de acuerdo con los estándares de calidad.

Técnicas

Existen diversas técnicas que apoyan el proceso de integración, éstas son básicamente de dos tipos:

Recursos humanos. Para la integración de personal se utilizan los exámenes psicométricos, la entrevista, el análisis de puesto, entre otros.

Recursos materiales, financieros y tecnológicos. Se aplican técnicas de toma de decisiones, ya sea cualitativas o cuantitativas.

Importancia

La integración es trascendental ya que:

- De la calidad de los insumos depende la calidad de los resultados.
- Una adecuada integración implica reducción de costos y optimización.
- De una correcta selección de personal depende el éxito o fracaso de la empresa.
- Sin los recursos con las características, cantidades y calidad especificada, es imposible llevar a cabo el cumplimiento de las funciones de la organización.

2.6. Dirección

1. ¿Qué entiendes por dirección?

2. ¿Qué es un líder?

3. ¿Qué entiendes por motivación?

4. Explica qué es la comunicación y cómo se relaciona con la dirección.

Importancia

Todas las etapas del proceso administrativo revisten igual importancia para lograr eficazmente los objetivos de una organización; sin embargo, al ser la dirección la etapa donde se ejecutan todas las etapas del proceso administrativo, en muchas ocasiones se confunden los conceptos *administrar* y *dirigir*, sobre todo si se considera que en inglés se utiliza el término *management* para referirse indistintamente a la dirección y a la administración. En la dirección se aplican todas las etapas del proceso administrativo, y el éxito de cualquier empresa se deriva en gran parte de una acertada dirección.

La dirección es un proceso que comprende una serie de elementos como la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y el liderazgo.

Mediante la toma de decisiones se elige la alternativa óptima para lograr los objetivos de la organización. A través de la comunicación se trasmite y recibe la información necesaria para ejecutar las decisiones, planes y actividades. Con la motivación se obtienen comportamientos, actitudes y conductas del personal para trabajar eficientemente y de acuerdo con los objetivos de la empresa. Por último, el liderazgo se utiliza para influir, guiar o dirigir a un grupo de personas hacia el logro de la misión de la empresa.

> La dirección es la ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de los recursos, y el ejercicio del liderazgo hacia el logro de la misión y visión de la empresa.

Etapas

Es difícil establecer la secuencia de las etapas de la dirección, ya que a menudo se presentan al mismo tiempo; sin embargo, para fines metodológicos, se estudiarán como muestra la figura 2.9.

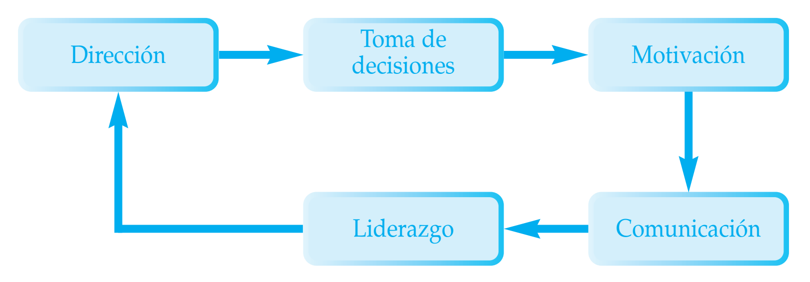


Figura 2.9 *Etapas de la dirección*

Toma de decisiones

> La toma de decisiones es el proceso sistemático y racional a través del cual se selecciona, entre varias alternativas, el curso de acción óptimo.

Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como *el motor de los negocios*; y, en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización.

Esta etapa forma parte de la dirección porque constituye una función que es inherente a los gerentes, aunque resulte obvio mencionar que a lo largo de todas las etapas del proceso administrativo se toman decisiones, por lo que algunos autores la consideran en la etapa de planeación.

Motivación

En su acepción más sencilla, *motivar* significa mover, conducir, impulsar a la acción. Tradicionalmente se ha considerado que la función del gerente es motivar al personal para que éste sea más productivo.

Sin embargo, la administración moderna postula que un adecuado estilo de dirección promueve las condiciones necesarias para que el personal se automotive y se autodirija. Precisamente, la distinción básica entre un líder y un gerente consiste en que al primero la gente lo sigue porque inspira un sentimiento de confianza y compromiso; mientras que el segundo (el gerente) tiene que *empujar* o motivar al personal para que trabaje. La cualidad esencial del líder es que establece las condiciones para que la gente se automotive, a diferencia del ejecutivo no líder, quien intenta constantemente motivar a su personal, ya que éste se ha acostumbrado a trabajar sólo mediante la relación estímulo-respuesta.

La motivación es el proceso a través del cual se impulsa la conducta del personal hacia el logro de los objetivos.

Es importante que el directivo conozca las teorías de motivación más importantes, ya que para incrementar la productividad y la calidad del personal es necesario comprender los factores que influyen en la motivación durante el trabajo, de tal forma que sea posible establecer aquellas condiciones necesarias para lograr la motivación. Tres son las teorías más importantes acerca de la motivación: la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow, la motivación e higiene de Herzberg y las necesidades secundarias de McLelland.

Comunicación

La comunicación es un aspecto clave en el proceso de dirección.

La comunicación es el proceso a través del cual se trasmite y recibe información.

La comunicación se clasifica en:

a) Vertical. Cuando fluye de un nivel administrativo superior a uno inferior, o viceversa: quejas, reportes, sugestiones, órdenes, instrucciones.
b) Horizontal. Cuando se presenta en niveles jerárquicos semejantes: correspondencia interna, memoranda, circulares, juntas, etcétera.
c) Verbal. Cuando se trasmite oralmente.
d) Escrita. Cuando se difunde mediante material escrito o gráfico.

e) Formal. Cuando surge de la estructura y procesos de la empresa.
f) Informal. Cuando se origina en la relación personal de los miembros de la organización.

Requisitos de la comunicación efectiva

Una comunicación eficaz implica la existencia de los siguientes requisitos:

- Claridad. La comunicación debe ser clara; el lenguaje en que se exprese debe ser accesible a los receptores.
- Integridad. La comunicación debe servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa.
- Aprovechamiento de la comunicación informal. La comunicación es más efectiva cuando la administración utiliza la comunicación informal.
- Equilibrio. Toda acción administrativa debe acompañarse del plan de comunicación correspondiente.
- Moderación. La comunicación debe ser la estrictamente necesaria y concisa.
- Difusión. La comunicación formal de la empresa debe efectuarse por escrito y darse a conocer.

Liderazgo

Consiste en inspirar y guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos de la organización.

> El estilo de dirección o de liderazgo se refiere al conjunto de cualidades y técnicas que el gerente ejerce para dirigir a sus subordinados.

El liderazgo está constituido por tres elementos: autoridad, delegación y supervisión.

a) Autoridad

Es la facultad para dar órdenes y exigir que sean cumplidas.

> La autoridad es el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer.

La autoridad es el ejercicio del poder. Uno de los elementos más importantes de la autoridad es el ejercicio del *mando* o *poder*.

Tipos de autoridad

- Formal. Cuando emana de un puesto superior para ser ejercida sobre otras personas.
- Personal o informal. Se origina en las características y capacidades del individuo.

b) Delegación

Aquí se manifiesta claramente la esencia de la dirección, ya que administrar es *hacer a través de otros*.

> La delegación es la concesión de autoridad y responsabilidad para actuar.

Ventajas:

- Permite al directivo dedicarse a las actividades de más importancia, en tanto que las funciones detalladas y rutinarias se delegan.
- A través de ésta la responsabilidad se comparte.
- Motiva a los subordinados al hacerlos partícipes del logro de los objetivos.

c) Supervisión

> La supervisión consiste en garantizar y asegurar que las actividades se realicen de acuerdo con lo planeado.

Este término se aplica por lo general a niveles jerárquicos inferiores, aunque todo administrador, en mayor o menor grado, lleva a cabo esta función. Mediante la supervisón se apoya al personal, para verificar que logren los objetivos.

Técnicas de dirección

La dirección es la etapa más representativa de la administración ya que en ésta se efectúan las demás etapas del proceso administrativo. Durante ésta el directivo utiliza múltiples técnicas; algunas de las más usuales son:

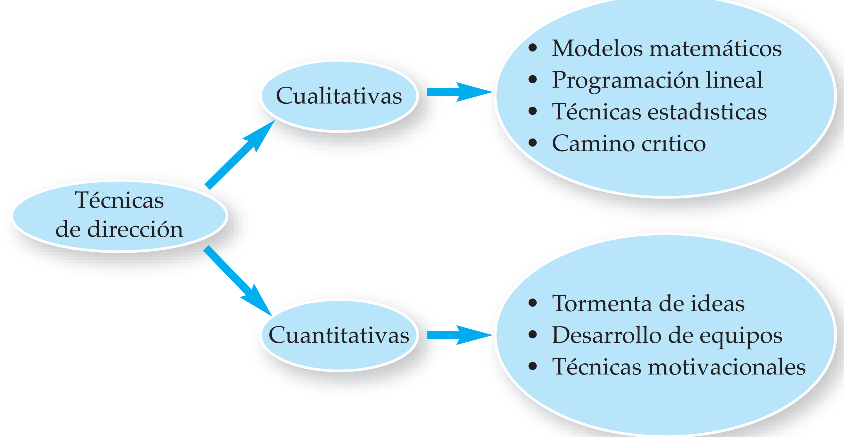


Figura 2.10 *Técnicas de dirección*

2.7. Control

1. ¿Qué entiendes por control?

___

___

2. ¿Para qué sirve el control?

___

___

3. ¿Qué formas de control conoces?

___

___

4. ¿Cómo se relaciona el control con la planeación?

___

___

5. ¿Consideras que el control es importante para tu vida personal? Ejemplifica cómo lo aplicarías.

___

___

___

___

___

___

A través del control se garantiza el cumplimiento de los planes. Si el control se conceptualiza como la última etapa del proceso administrativo, esto no significa que en la práctica suceda de la misma manera; la planeación y el control están relacionados a tal grado, que en muchas ocasiones el administrador difícilmente puede delimitar si está planeando o controlando; incluso para algunos autores el control forma parte de la planeación misma. La información obtenida a través del control es básica para poder reiniciar el proceso de planeación.

> El control es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones.

El control es un medio de retroinformación que sirve para reiniciar el proceso administrativo. Si el fin último de la administración es la calidad y eficiencia, la manera de verificar que esto se ha logrado es a través del control.

Uno de los principios de la calidad total estipula que la prevención es la mejor forma de control, porque si se planean las actividades y se capacita al personal para trabajar con eficiencia, seguramente se minimizarán los errores y se evitará el control correctivo. La aspiración fundamental de la administración es el autocontrol y la autodirección.

Lo ideal es saber elegir y utilizar las formas, técnicas y tipos de control que propicien la máxima satisfacción del personal, de los clientes y de los accionistas, para cumplir la misión de la empresa.

Etapas

Las etapas del control son: establecimiento de estándares, medición, corrección y retroalimentación.



Figura 2.11 *Etapas del control*

Establecimiento de estándares

> Un estándar es la unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón, para efectuar el control.

Los estándares deben abarcar las funciones básicas y áreas clave de resultados; también son conocidos como indicadores.

Medición de resultados

> La medición de resultados consiste en la aplicación de unidades de medida para evaluar la ejecución y los resultados.

La medición implica la determinación, detección de fallas, desviaciones o no conformidades en relación con los estándares. El establecimiento de las unidades de medida en ocasiones resulta complejo, sobre todo en áreas con funciones eminentemente cualitativas. Para

llevar a cabo esta función se utilizan primordialmente los sistemas de información y los indicadores. La efectividad del proceso de medición dependerá directamente de la información recibida, la cual debe ser: oportuna, es decir, que se aplique a tiempo; confiable o exacta; válida, lo que implica que mida realmente el fenómeno en cuestión con unidades de medida apropiadas; y fluida, o que se canalice por los medios de comunicación más adecuados.

Corrección

> La corrección es la aplicación de medidas para eliminar las desviaciones o no conformidades en relación con los estándares.

Antes de iniciar la acción correctiva es importante reconocer si la desviación es un síntoma o una causa. Existen diversas técnicas para determinar la causa real del problema; entre éstas destacan las siete herramientas de Ishikawa.

Retroalimentación

> La retroinformación consiste en la retroalimentación de los resultados obtenidos para efectuar mejoras en el proceso.

De la calidad de la información depende el grado y rapidez con que se retroalimente el sistema. La retroinformación es fundamental para lograr la mejora continua, y es el sustento de la planeación.

Importancia

El control es de vital importancia, dado que:

- Sirve para comprobar la efectividad de la gestión.
- Promueve el aseguramiento de la calidad.
- Protege los activos de la empresa.
- Se garantiza el cumplimiento de los planes.
- Establece medidas para prevenir errores, y reducir costos y tiempo.
- Sirve para determinar y analizar las causas que originan las desviaciones, y evitar que se repitan.
- Es el fundamento para el proceso de planeación.

Técnicas

Las técnicas de planeación son también técnicas de control, dentro de las cuales destacan, por su mayor efectividad, los sistemas de información y los indicadores. La figura 2.12 muestra las principales técnicas de control.

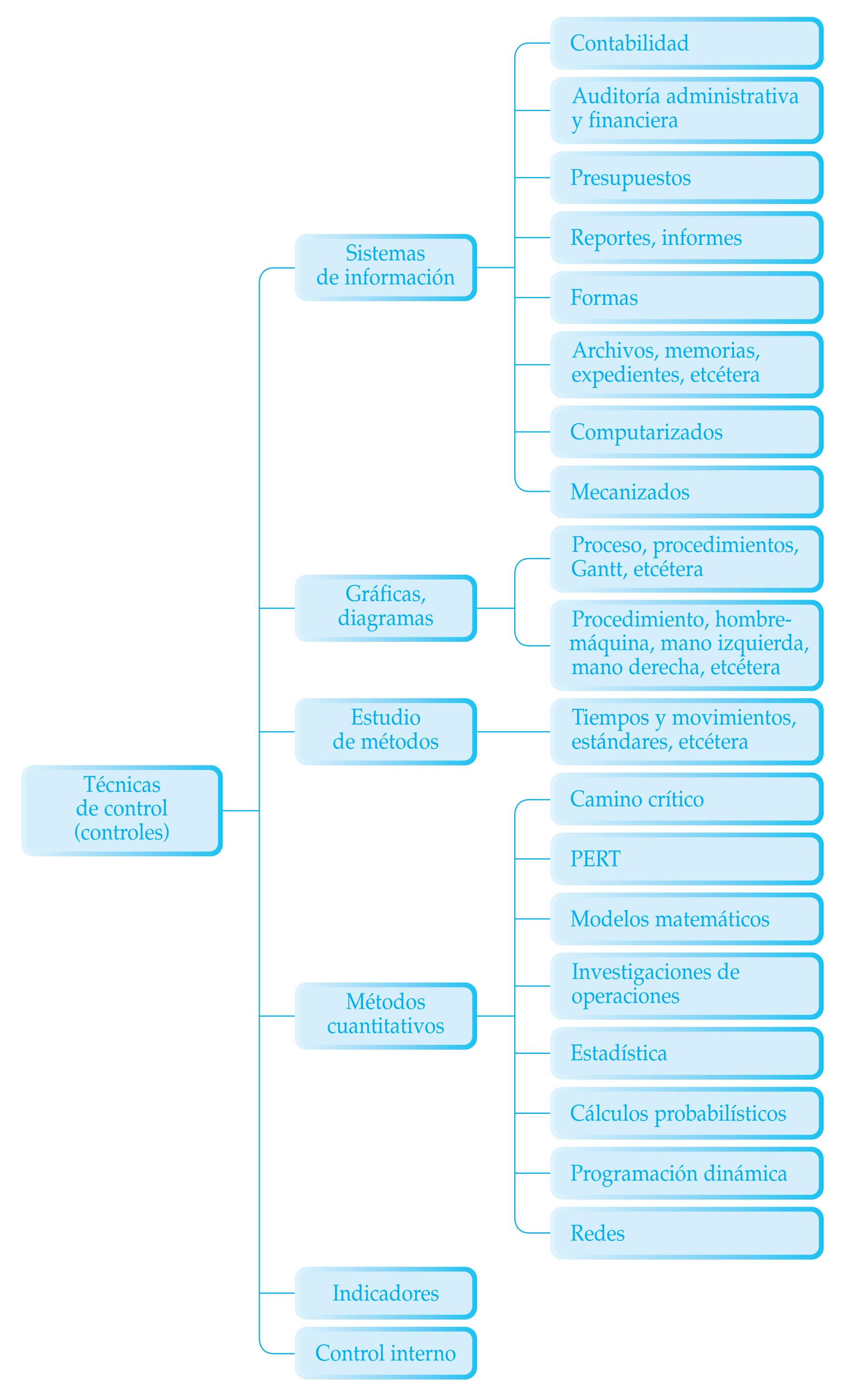


Figura 2.12 *Técnicas de control*

Fuente: Münch, Lourdes. *Control. Biblioteca Trillas de Administración.* Trillas, México, 2006.

Autor	Año	Etapas			
Henry Fayol	1886	Previsión	Organización	Comando, coordinación	Control
Harry Arthur Hopf	1935	Planeación	Organización	Coordinación	Control
Lyndall Urwick	1943	Previsión, planeación	Organización	Comando, coordinación	Control
William Newman	1951	Planeación	Organización, obtención de recursos	Dirección	Control
R.C. Davis	1951	Planeación	Organización		Control
Koontz y O'Donnell	1955	Planeación	Organización, integración	Dirección	Control
John E. Mee	1956	Planeación	Organización	Motivación	Control
George R. Terry	1956	Planeación	Organización	Ejecución	Control
Louis A. Allen	1958	Planeación	Organización	Motivación, coordinación	Control
Dalton Mc. Farland	1958	Planeación	Organización		Control
Deming Edwards	1960	Planear	Hacer	Verificar	Actuar
Agustín Reyes Ponce	1960	Previsión, planeación	Organización, integración	Dirección	Control
Isaac Guzmán V.	1961	Planeación	Organización, integración	Dirección, ejecución	Control
J. Antonio Fernández	1967	Planeación	Implementación		Control
R. Alec Mackenzie	1969	Planeación	Organización, integración	Dirección	Control
Deming Edwards	1970	Planear	Hacer	Verificar	Actuar
Robert C. Appley	1971			Dirección	Control
William P. Leonard	1971	Planeación	Organización	Dirección	Control
Sisk y Sverdlik	1974	Planeación	Organización	Liderazgo	Control
Leonard Kazmier	1974	Planeación	Organización	Dirección	Control
Robert F. Buchele	1976	Planeación	Organización, *staffing*	Liderazgo	
Burt K. Scanlian	1978	Planeación, toma de decisiones	Organización	Dirección	Control
Carmichael y Sarchet	1978	Planeación	Organización	Coordinación	Control

Figura 2.13 *Diversos criterios en las etapas del proceso administrativo*

Fuente: Fernández Arena, José A. *El proceso administrativo.* Herrero, México, 1990. Datos actualizados por la autora a partir de 1969.

Ejercicios de refuerzo

1. Investiga en Internet o en cualquier otra fuente informativa la misión, visión y valores de dos empresas.

Empresa	Misión	Visión	Valores
Nombre: Giro: Fuente:			
Nombre: Giro: Fuente:			

2. ¿Qué semejanzas y diferencias encuentras en la misión, visión y valores de las dos empresas?

Semejanzas	Diferencias

3. Define el concepto de planeación.

4. Investiga en Internet o en cualquier otra fuente el organigrama de dos empresas. Coméntalos en clase.

Empresa	Organigrama

5. Define el concepto de organización.

6. ¿Qué semejanzas y diferencias encuentras entre los dos organigramas?

Semejanzas	Diferencias

7. Investiga en periódicos y revistas de negocios dos casos donde se demuestre la importancia del proceso de dirección y del director en dos instituciones.

Empresa	Importancia

8. Investiga y anota un caso de un líder de tu localidad que haya influido en la situación socioeconómica.

9. Define el concepto de dirección.

10. Anota las etapas de cada fase del proceso de administración.

Fase	Etapas
Planeación	
Organización	
Integración	
Dirección	
Control	

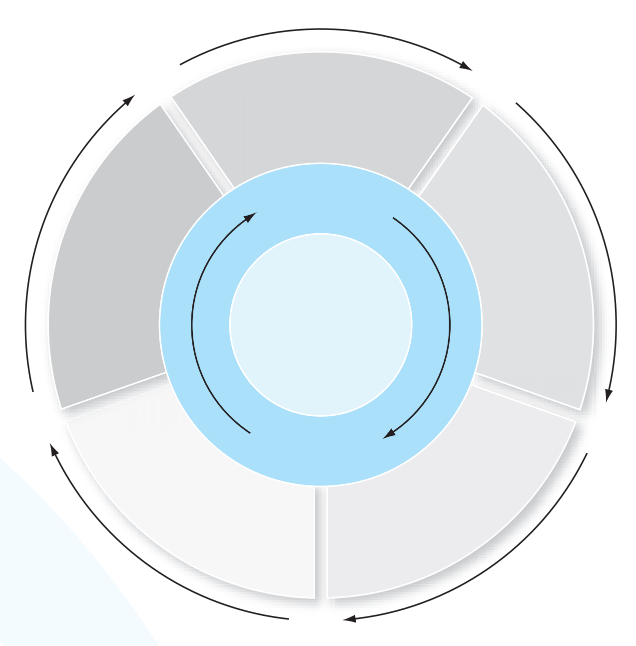
11. Investiga en cuatro autores diferentes una definición de proceso administrativo.

Autor	Definición

12. Define el concepto de control.

13. Elabora una gráfica con las etapas del proceso administrativo.

14. Completa los espacios en blanco con las etapas y técnicas del proceso administrativo.



15. Explica cómo se aplicaría el proceso administrativo para la reaización de un viaje. Elabora una gráfica de Gantt.

16. Explica la importancia de la aplicación de los siguientes valores para la planeación.

Valor-actitud	Importancia
Respeto	
Colaboración	
Responsabilidad	
Honestidad	

17. Explica la importancia de la aplicación de los siguientes valores para la organización.

Valor-actitud	Importancia
Respeto	
Colaboración	
Responsabilidad	
Honestidad	

18. Explica la importancia de la aplicación de los siguientes valores para el control.

Valor-actitud	Importancia
Respeto	
Colaboración	
Responsabilidad	
Honestidad	

19. Explica la importancia de la aplicación de los siguientes valores para la dirección.

Valor-actitud	Importancia
Respeto	
Colaboración	
Responsabilidad	
Honestidad	

20. Explica la importancia de la aplicación de los siguientes valores para la integración.

Valor-actitud	Importancia
Respeto	
Colaboración	
Responsabilidad	
Honestidad	

21. Explica cómo se aplicaría cada etapa del proceso administrativo en dos actividades distintas.

Situación	Planeación	Organización	Integración	Dirección	Control
Vacaciones Viaje a la playa					
Fiesta de fin de cursos					

Autoevaluación

1. Relaciona las columnas y anota en el paréntesis la letra correspondiente a la respuesta correcta.

( ) ¿Con quién se hace?	a) Dirección
( ) ¿Cómo se ha realizado?	b) Organización
( ) ¿Qué se va a hacer?	c) Integración
( ) ¿Cómo se va a hacer?	d) Planeación
( ) Ver que se haga	e) Control

2. Anota una *F* si la aseveración es falsa y una *V* si es verdadera.

La mecánica administrativa es la parte de la administración donde se establece lo que *debe hacerse*.	( )
La fase dinámica u operativa se refiere a *cómo manejar de hecho* la empresa.	( )
La administración tiene una unidad temporal.	( )
Son parte de la fase dinámica la integración, la dirección y la organización.	( )
Son parte de la fase mecánica la planeación y el control.	( )
La etapa de dirección responde a la pregunta *cómo se ha realizado*.	( )
La etapa de control responde a la pregunta *cómo se va ha hacer*.	( )

Conclusiones

1. Redacta tres conclusiones importantes sobre los temas de esta unidad.

2. Ahora escribe las conclusiones acerca de la importancia de los valores en la aplicación de las etapas del proceso administrativo.

Unidad III

La administración y sus escuelas

Objetivo general:

El estudiante explicará las aportaciones de las escuelas de la administración y sus principales autores, a partir de su análisis.

Objetivos específicos:

Al terminar la presente unidad, el estudiante será capaz de:

- Explicar en qué consiste la administración científica y enumerar a sus principales autores.
- Explicar los postulados de la escuela de Henri Fayol.
- Explicar en qué consiste la escuela del proceso administrativo.
- Identificar a los autores y los principios de la escuela del humano-relacionismo.
- Explicar en qué consiste la escuela de sistemas y enumerar a sus autores.
- Enumerar las diferencias entre la escuela de administración de sistemas y la teoría cuantitativa.
- Identificar los postulados del neohumano-relacionismo y enunciar a sus creadores.
- Describir los postulados de la escuela neoclásica y mencionar a sus principales autores.
- Elaborar un cuadro sinóptico con los enfoques, las etapas históricas y los autores de la administración.
- Explicar por qué es importante conocer diversos enfoques de la administración.
- Describir la situación de la administración en su país y argumentar qué enfoque administrativo es el más usual.
- Argumentar cuál es la escuela de administración que más se adapta a la actualidad y por qué.
- Describir la importancia de la responsabilidad, el respeto y el compromiso, y su relación con las escuelas de administración.
- Desarrollar valores y actitudes de responsabilidad y respeto en su desempeño personal y escolar.

La administración y sus escuelas



3.1. Escuelas de la administración

1. ¿Qué es la administración?

2. ¿En qué consiste el proceso administrativo?

3. ¿Consideras que a lo largo de la historia de la administración ésta ha experimentado cambios? ¿Por qué?

4. En el siglo XX la administración se constituyó como una disciplina y tuvo un auge definitivo. De acuerdo con lo que aprendiste en la unidad I, menciona tres personajes que hicieron aportaciones importantes a esta disciplina. ¿Cuáles fueron éstas?

> Las escuelas de administración son las diversas corrientes o enfoques a través de los cuales se aplica la administración.

Se hace notar que todas las escuelas que se mencionarán a continuación implican grandes contribuciones a la administración, cada una sirve para satisfacer las necesidades de las organizaciones de acuerdo con un contexto, por lo que todas son igualmente valiosas. Un directivo eficiente debe conocer todas las escuelas administrativas para elegir y aplicar la más adecuada a las necesidades de su organización. En la figura 3.1 se muestran las escuelas de administración más representativas que han existido.

El estudio de las escuelas de la teoría administrativa aparentemente puede resultar teórico e innecesario. Sin embargo, el aprendizaje y aplicación de la administración sólo es posible mediante el conocimiento de sus distintos enfoques y tendencias. Este conocimiento es el único camino para lograr la visión y el criterio flexible que todo administrador o directivo requiere.

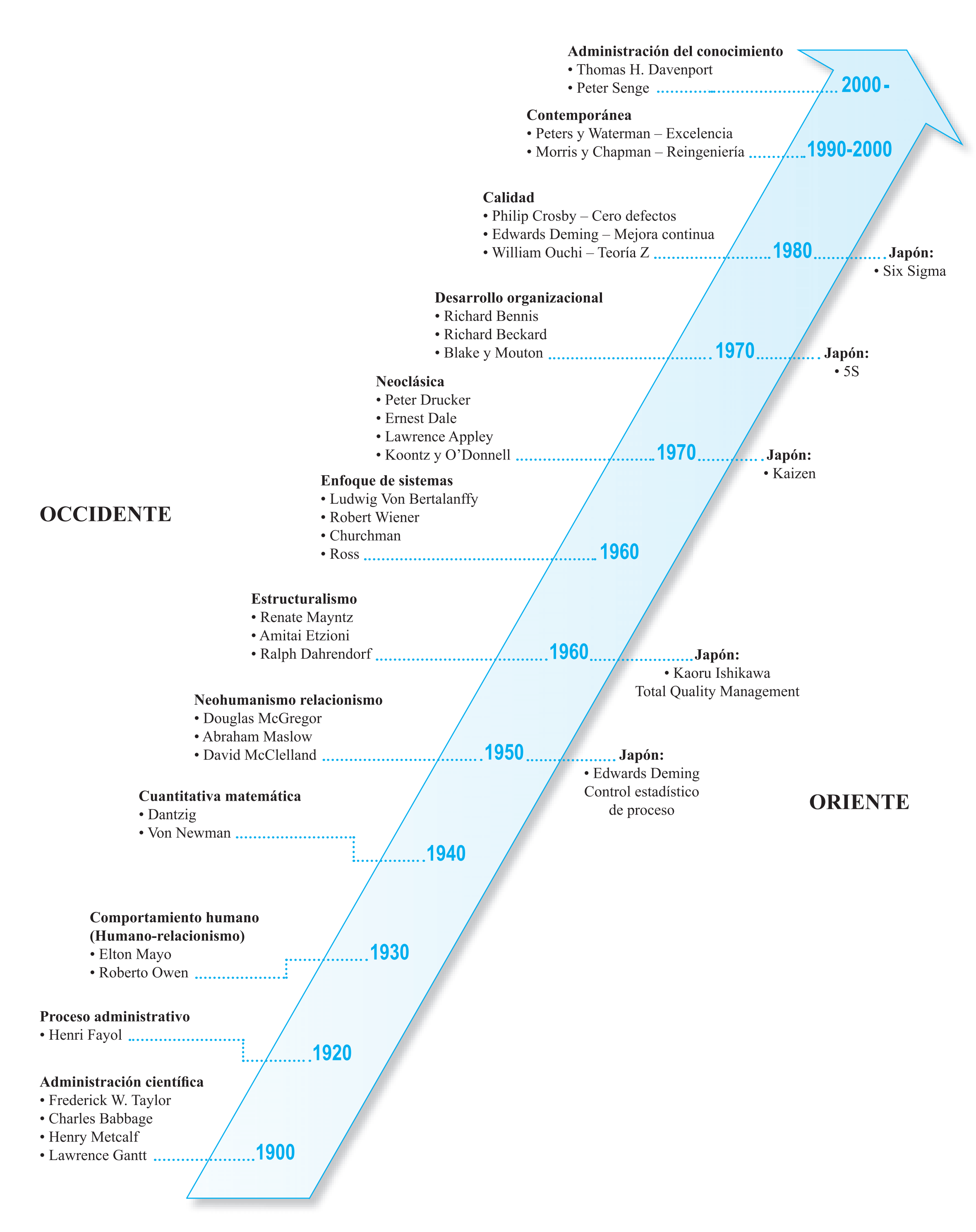


Figura 3.1 *Escuelas del Pensamiento Administrativo*

3.2. La administración científica

1. ¿Qué aportaciones hizo Frederick Winslow Taylor?

____

____

____

2. ¿Consideras que sus aportaciones son una escuela administrativa? ¿Por qué?

____

____

____

Los representantes más destacados de esta escuela son Frederick Winslow Taylor, los esposos Gilbreth y Henry L. Gantt, Henry Metcalf, Henry Robinson Towne y Charles Babbage, entre otros. A principios del siglo XX, en Estados Unidos, establecieron las bases de la administración científica.

> La administración científica es la aplicación de los métodos de ingeniería y experimentación a la administración, orientados hacia el incremento de la productividad.

La aportación más importante de la administración científica es la aplicación del método científico a la administración, y el surgimiento de ésta como una rama específica del conocimiento. Las principales aportaciones de los autores representativos de la administración científica son:

Charles Babbage (1792-1871)

Uno de los iniciadores de la ingeniería industrial y de la administración, desarrolló una máquina calculadora a la que llamó *máquina diferencial*, precursora de la actual computadora. Anticipó muchas teorías de Taylor y dedujo los inconvenientes del estudio de tiempos. Postuló las ventajas de la división del trabajo: menor tiempo en aprendizaje; mayor habilidad en el desempeño por la frecuente repetición de los procesos semejantes; invención de herramientas y maquinaria para simplificar los procesos, y adecuación del hombre en el puesto.

Henry Metcalf (1847-1917)

Propuso una *ciencia de la administración* basada en principios que pueden aplicarse a una gran variedad de casos y situaciones. Diseñó

un sistema precursor para el control de costos y materiales; era sencillo, dado que proporcionaba un flujo continuo de información y delimitaba y distribuía la responsabilidad.

Henry Robinson Towne (1844-1924)

Towne fue uno de los principales promotores de Taylor y sus métodos, innovó los sistemas de pago por trabajo a destajo. Abogó por un intercambio de experiencias entre los gerentes de diferentes compañías pertenecientes a la Asociación de Ingeniería Mecánica (ASME) de Estados Unidos, para integrar datos sobre los que podría basarse una ciencia de la administración.

Frederick Winslow Taylor (1856-1915)

Es conocido como *el padre de la administración científica*. Nació en Pennsylvania, Estados Unidos, y pertenecía a la clase media; en 1870 ingresó como mecánico a un taller; en donde rápidamente incrementó la productividad, y por lo mismo fue ascendido a jefe de mecánicos. Propuso mejorar la eficiencia del trabajo a través de estudios de los tiempos y movimientos.

Una de sus grandes aportaciones es el sistema de incentivos por trabajo diferencial, el cual consiste en crear dos tipos de pago: si un trabajador obtenía una cuota de producción, se le pagaba una primera tarifa; si rebasaba el estándar, se le remuneraba con la segunda tarifa, mucho mayor que la primera. Este sistema aún es utilizado en algunas empresas.

En 1911 publicó el libro *Principles of Scientific Management* donde postula que la administración es una ciencia basada en reglas, leyes y principios bien definidos, y que para aplicar la administración científica es necesaria una *revolución mental*, tanto en el trabajador como en los gerentes, que comprende los siguientes aspectos:

- Unión del trabajador y la empresa para incrementar las ganancias de la empresa.
- Utilizar el método científico para mejorar la eficiencia en todas las actividades.
- Utilizar incentivos para promover el interés del trabajador y la productividad.
- Establecer estándares de los métodos y condiciones de trabajo indispensables para realizar el trabajo.
- Diferenciar las funciones del supervisor, de las del trabajador.

Una de las principales contribuciones de Taylor fue demostrar que la administración es una filosofía, en virtud de la cual la gerencia reconoce que su objetivo es buscar científicamente los mejores métodos de trabajo, a través del entrenamiento, y de los tiempos y movimientos.

Taylor estableció principios y normas que permiten obtener un mayor rendimiento de la mano de obra y ahorro de los materiales. Sus principales aportaciones son: estudios de tiempos y movimientos, selección de obreros, métodos de trabajo, incentivos, especialización y capacitación.

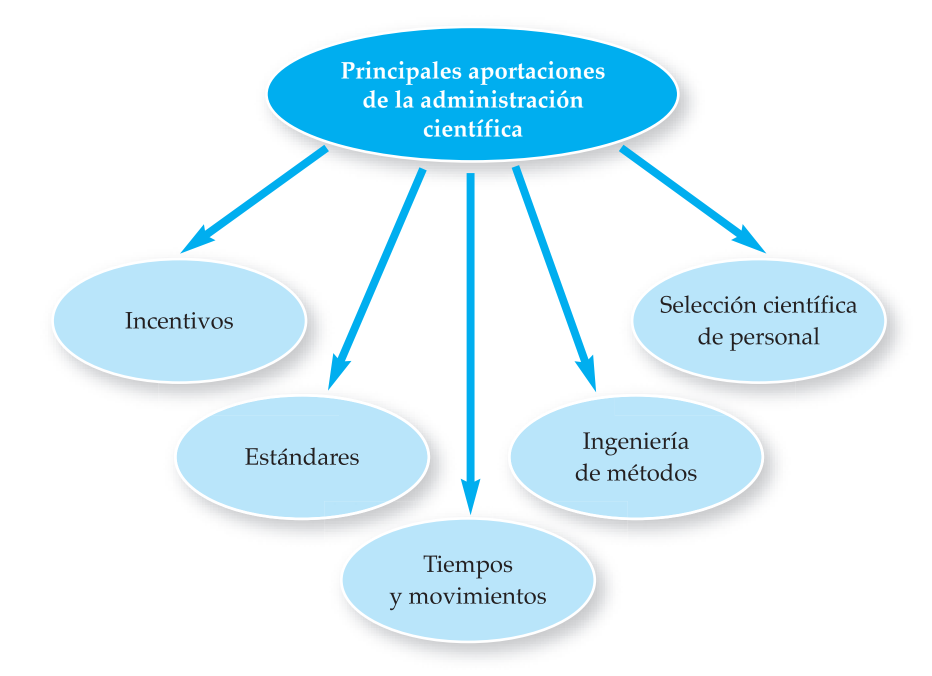


Figura 3.2 *Principales aportaciones de la administración científica*

Henry Lawrence Gantt (1861-1919)

Nació en Estados Unidos, en Maryland. Se tituló como ingeniero y fue colaborador y amigo de Frederick Taylor a quien conoció en la Midvale Steel Co. Una de sus más grandes aportaciones fue establecer un sistema de remuneración para los trabajadores con la finalidad de obtener una mayor motivación y cooperación de los mismos. Implementó métodos de capacitación para los obreros y su más importante aportación a la administración es la Gráfica de Gantt a través de la cual se determinan los tiempos y las actividades que deben de realizarse en un programa de trabajo. Esta gráfica también es conocida como Gráfica de Barras y se utiliza actualmente para planear actividades.

Frank Bunker Gilbreth (1868-1924)

Una de las más grandes aportaciones de la Administración Científica fue realizada por Gilbreth quien fue discípulo de Taylor y desarrolló un método de estudio de movimientos, cuyo objetivo era suprimir movimientos inútiles dentro del proceso de trabajo. Desarrolló también diagramas de flujo y junto con su esposa creó los Therbligs que son los 17 elementos básicos que se pueden actividad para reducir tiempos y movimientos.

3.3. La escuela del proceso administrativo

1. ¿Qué es el proceso administrativo?

2. ¿El proceso administrativo es una corriente administrativa? ¿Por qué?

Henri Fayol inicia la escuela del Proceso Administrativo, conocida también como Teoría Clásica. Postula que la administración se realiza a través de varias etapas. Con el transcurso del tiempo y la aportación de diversos autores la Teoría Clásica dio origen a la escuela Ecléctica, la cual comprende una conjunción de ideas de varias corrientes para la aplicación de la administración.

Henri Fayol (1841-1925)

De origen francés, considerado al igual que Taylor como uno de los fundadores de la administración, nació en Constantinopla y obtuvo el título de ingeniero de Minas en Francia. Publicó su obra *Administración industrial y general* en 1916. Identificó las principales actividades (o áreas funcionales) que, de acuerdo con su criterio, deberían existir en cualquier organización: técnicas, comerciales, financieras, seguridad, contabilidad y gerencia.

Fayol estableció catorce principios de administración que en la actualidad se aplican durante el proceso administrativo:

División del trabajo	La labor será más eficiente con la especialización del personal.
Autoridad	Los gerentes deben dar órdenes para lograr los objetivos.
Disciplina	Las personas que pertenecen a la organización deben respetar las reglas.
Unidad de mando	Cada empleado debe tener un solo jefe.
Unidad de dirección	Las personas que tienen un mismo objetivo dentro de la organización deben ser dirigidos por un solo jefe.
Iniciativa	Es necesario permitir que el personal desarrolle su iniciativa.
Subordinación del bien común	Los intereses personales deben subordinarse a los de la organización.
Remuneración	Las soluciones deben ser justas tanto para el empleado como para el empleador.
Centralización	Los gerentes deben otorgar autoridad a sus subordinados.
Cadena escalar	Todos los puestos están relacionados de tal manera que cada persona reporta a un solo jefe.
Orden	Las personas y los recursos deben estar en el lugar justo en el momento en que se necesitan.
Equidad	Los gerentes y la empresa deben ser justos.
Estabilidad	La organización con alta rotación de personal es menos eficiente, por lo que es necesario promover la estabilidad en la empresa.
Espíritu de grupo	Una organización trabaja mejor cuando sus integrantes se identifican con la organización y se sienten orgullosos de ésta.

Figura 3.3 *Principios de administración de Fayol*

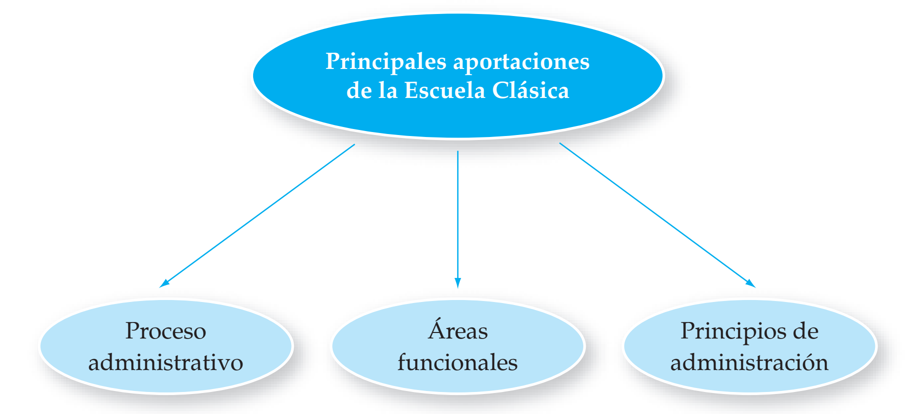


Figura 3.4 *Principales aportaciones de la Escuela Clásica o del proceso administrativo*

Investiga para qué sirven los principios de administración, anota tus conclusiones en el siguiente espacio:

3.4. Humano-relacionismo

La Escuela del Comportamiento Humano, conocida también como humano-relacionismo, otorga mayor importancia al hombre y a su conducta como el punto de partida de la administración.

El humano-relacionismo contribuyó a que la administración se enfocara hacia aspectos éticos y al respeto de la dignidad del trabajador.

> Postula la necesidad de mejorar las relaciones humanas a través de la aplicación de las ciencias de la conducta a la administración, especialmente la psicología.

El objetivo primordial de este enfoque es lograr una mejor productividad del trabajador a través de la satisfacción de sus necesidades psicológicas y de grupo, basándose en estudios de motivación, participación y equipos de trabajo, entre otros.

Diversas escuelas administrativas se basan en esta corriente. La administración que no tiene en cuenta la satisfacción de las necesidades materiales y psicológicas de los trabajadores está condenada al fracaso. A continuación se presentan datos de los dos autores más sobresalientes del humano-relacionismo.

Robert Owen (1771-1858)

Gerente de una empresa textil en Escocia, quien se refería a los trabajadores como *máquinas vitales*. Postuló que generalmente se entendía la necesidad de mantener las máquinas en buen estado; postuló que si a las máquinas inanimadas se les consideraba importantes, con mayor razón debiera considerarse a las máquinas vitales. Difundió la idea de la necesidad del bienestar social de sus empleados tanto en la comunidad como en el trabajo. Demostró que los costos que implica satisfacer las necesidades sociales y personales de los trabajadores son una gran inversión que reditúa en altos rendimientos.

George Elton Mayo (1880-1949)

Psicólogo, fue profesor de filosofía en Australia, en 1922 emigró a Estados Unidos donde realizó investigación en la industria. Su interés primordial se enfocaba en los efectos psicológicos que podían provocar las condiciones físicas del trabajo en relación con la productividad. Con su teoría, a la que se llama *del descubrimiento del hombre*, resultado del experimento en las plantas que la Western Electric Company tenía en Hawthorne, Illinois, inició la aplicación del enfoque de las relaciones humanas. Demostró que sin la cooperación y solidaridad del grupo de trabajo, la oportunidad de los trabajadores para ser escuchados y la comunicación como elemento fundamental, es difícil in-

crementar la productividad. En esta investigación se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- La moral y la productividad de los trabajadores se relacionan con aspectos de tipo afectivo y social, tales como el reconocimiento, el ser escuchados y el formar parte de un grupo de trabajo.
- Los factores sociales en ocasiones son más motivadores que los económicos.
- La solidaridad y la cohesión son de suma importancia para el desempeño del individuo en su trabajo.
- La comunicación es un elemento fundamental para lograr la productividad e influir en el comportamiento de los trabajadores.

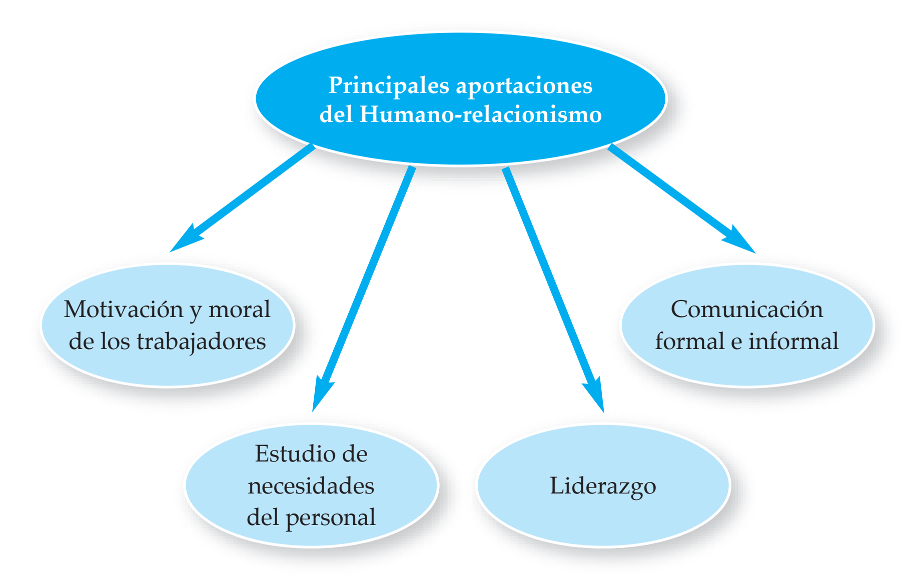


Figura 3.5 *Principales aportaciones de la Teoría de las relaciones humanas*

¿Consideras que un ambiente de trabajo de solidaridad y apoyo influye en la productividad? ¿Por qué?

3.5. Neohumano-relacionismo

Esta corriente surge a partir de la revisión de los postulados del humano-relacionismo.

> El neohumano-relacionismo parte del supuesto de que la administración debe adaptarse a las necesidades del personal y fundamentarse en sus motivaciones, ya que es determinante para el éxito de las empresas.

Sus principales exponentes son Abraham Maslow, Frederik Herzberg, Douglas McGregor y Rensis Likert.

Douglas McGregor

A partir de un análisis comparativo de las formas tradicionales de administración, llega a la conclusión de que la naturaleza del ser humano ejerce gran influencia en la organización. Propone lograr un equilibrio entre las necesidades del trabajador y las de la empresa a través de la participación activa del trabajador en la fijación de los objetivos, enfoque del que surge la administración por objetivos.

Según Douglas McGregor, las personas que no satisfacen sus necesidades en el trabajo se conducen con pasividad, indolencia y falta de responsabilidad, y con un escaso rendimiento productivo. Para modificar estas actitudes y la multitud de problemas que originan propone la administración por objetivos, la cual trata de eliminar criterios de la administración tradicional, cuyo principio básico consiste en considerar que la autoridad es el medio esencial e indispensable para lograr la eficiencia administrativa.

Douglas McGregor postula que existen dos estilos básicos de dirección: la administración tradicional a la que él llama *Teoría X*, y otro estilo que considera la naturaleza del ser humano al que le denomina *Teoría Y*.

Teoría X. La administración tradicional o Teoría X a través de sus políticas, programas y estructuras refleja las siguientes suposiciones:[1]

- El ser humano es, por naturaleza, indolente, perezoso, le desagrada el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
- Las personas tienen que ser *dirigidas, controladas, obligadas a trabajar* y motivadas para lograr los objetivos de la empresa.
- Los trabajadores prefieren ser dirigidos, les disgusta la responsabilidad y son poco ambiciosos.

Teoría Y. Se basa en los siguientes supuestos:

- Al ser humano le agrada el trabajo.

[1] McGregor, Douglas. *El aspecto humano de la empresa.* México, Diana, 1990.

- Las personas no son pasivas por naturaleza, se han vuelto así a raíz de las estructuras de organización que han propiciado esta actitud.
- La responsabilidad, la iniciativa, el potencial de desarrollo y la disposición para dirigir la conducta hacia las metas de organización, se encuentran latentes en todo ser humano.
- Es responsabilidad de la administración desarrollar las potencialidades de los trabajadores.
- La administración debe establecer las condiciones para que el personal pueda alcanzar sus objetivos, mediante la consecución de los objetivos de las empresas.

McGregor considera que la Teoría Y es la más adecuada. Sin embargo, es importante considerar que ambas teorías son ciertas, dependiendo del grado de madurez emocional de las personas que integran la empresa y de las circunstancias específicas de cada organización, por lo que el directivo deberá utilizar el sentido común para aplicar la teoría más adecuada.

Abraham Maslow

Una de las teorías de motivación más aceptadas es la *Jerarquía de necesidades* de Maslow. Para este autor, la motivación se origina en las necesidades, las cuales a su vez influyen en el comportamiento.

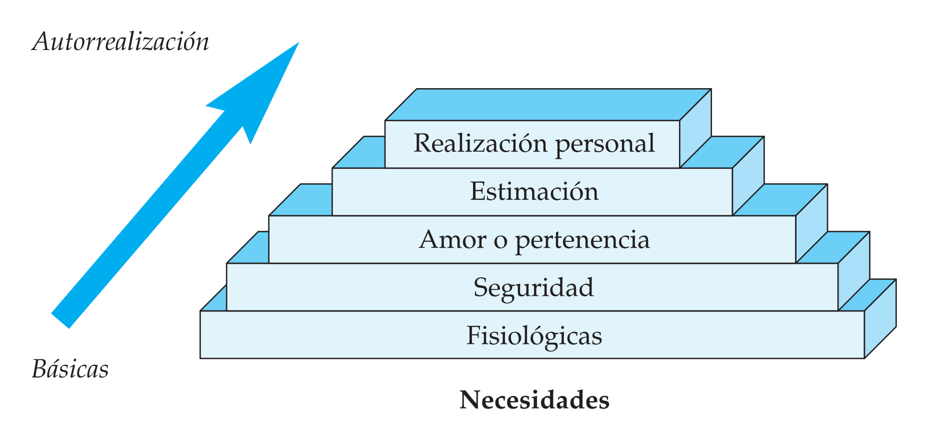


Figura 3.6 *Jerarquía de necesidades de Maslow*

> Maslow postula que la motivación de las personas depende de la satisfacción de cinco tipos de necesidades: fisiológicas, de seguridad, de afecto, de estima y de autorrealización.

Las necesidades del ser humano tienen una jerarquía: en tanto que la primera necesidad básica no sea satisfecha, tiene el poder exclusivo de motivar la conducta; sin embargo, al ser cubierta pierde su poder de motivación. De esta forma, un nivel más alto de necesidad se con-

vertirá en un factor de motivación sólo cuando las necesidades que ocupan el nivel inmediato anterior hayan sido realizadas. Por tanto, para lograr la motivación de los empleados será necesario satisfacer sus necesidades a través del trabajo. La jerarquía de Maslow incluye cuatro necesidades básicas y una de crecimiento, las cuales deberán satisfacerse en el siguiente orden:

- Fisiológicas. Son la base de la pirámide de las necesidades e imprescindibles para la sobrevivencia: la necesidad de alimentación, el sueño y el vestido. Estas necesidades se satisfacen en el trabajo, mediante sueldos y prestaciones. Un trabajador mal alimentado difícilmente puede ser productivo.
- Seguridad. Se refiere a la necesidad de las personas de sentirse seguras y protegidas. Se satisfacen a través de la seguridad y estabilidad en el empleo, mediante el desarrollo de condiciones para preservar la salud y la seguridad en el trabajo, y con el establecimiento de contratos de planta o indefinidos, el diseño de políticas de ascensos y promociones.
- Afiliación y estima. Son las necesidades afectivas tales como la asociación, participación y aceptación en el grupo de trabajo; entre éstas se encuentran la amistad, el afecto y el amor. Se satisfacen a través de actividades deportivas, culturales y recreativas, de la formación de equipos de trabajo y de un buen clima organizacional.
- Reconocimiento. Surgen de la necesidad de que el trabajo sea debidamente reconocido como algo importante. Se relacionan más con la autoestima y el aprecio del trabajo realizado. Éstas pueden satisfacerse a través de ascensos, promociones, incentivos, premios y reconocimientos.
- Autorrealización. Son necesidades que se encuentran en la cima de la jerarquía; con la satisfacción de éstas las personas encuentran un sentido de vida en el trabajo mediante el desarrollo de sus potencialidades. Es la culminación y satisfacción de todas las necesidades, y es el estado ideal para lograr la automotivación.



Figura 3.7 *Principales aportaciones del Neohumano-relacionismo*

3.6. La Escuela Matemática. Escuela de la Teoría de las Decisiones. Enfoque cuantitativo

1. Menciona dos aportaciones de las matemáticas a la administración.

____

2. ¿Crees que la administración debe basarse en las matemáticas? ¿Por qué?

____

La Escuela Matemática parte del principio de que la administración es una entidad lógica cuyos elementos pueden expresarse en términos de símbolos matemáticos, relaciones y datos que se pueden medir; su aplicación es básica en la toma de decisiones.

Se consolida durante la Segunda Guerra Mundial, con la aplicación de métodos matemáticos para optimizar logística, asignación de recursos, producción y provisión de armamentos durante la guerra.

Una de las mayores aportaciones de esta escuela es la investigación de operaciones; tiene gran importancia en el campo de la administración, ya que fomenta el pensamiento ordenado, la metodología lógica y el reconocimiento de restricciones; proporciona poderosas herramientas en la solución de problemas complejos; es de gran utilidad cuando se aplica a inventarios, control de producción, logística, teoría de colas y asignación de recursos, entre otros.

La Escuela Matemática ha sido de gran valía para el desarrollo de la administración, ya que la toma de decisiones es la esencia de ésta. Kaufman, Norbert Wiener e Irwin D.J. Ross, han hecho grandes aportaciones en este campo, así como Dantzig, Von Newman y Bowman, Hierwicks y Wald. A esta escuela se le conoce como Teoría de las decisiones o el enfoque cuantitativo.

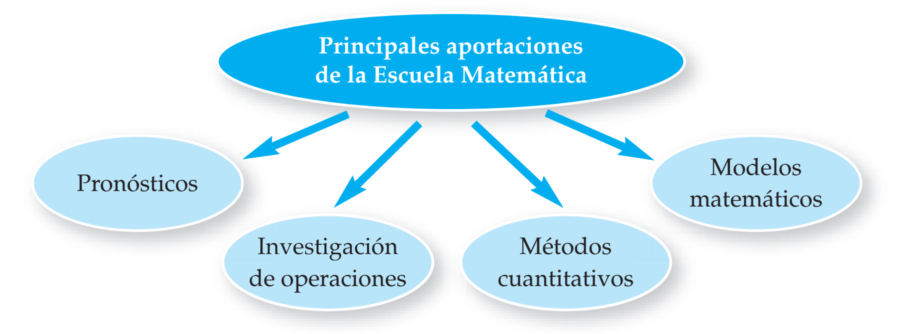


Figura 3.8 *Principales aportaciones de la Escuela Matemática*

3.7. Escuela Sistémica

1. ¿Qué es un sistema?

____

____

2. ¿Escribe dos ejemplos de sistemas que conozcas?

____

____

3. ¿La administración puede ser considerada como un sistema? ¿Por qué?

____

____

Esta escuela conceptualiza a la administración como un sistema, es decir, es un conjunto de partes, de tal modo asociadas, que forman un todo coherente o unidad.

> La Escuela de Sistemas define a la organización como un sistema de múltiples actividades y relaciones y desarrolla un esquema para la descripción del ámbito de la administración.

La empresa es un sistema construido por el hombre; sus elementos internos trabajan juntos para alcanzar objetivos, y sus elementos externos trabajan para lograr la interacción con el ambiente.

La administración de sistemas se apoya en el uso de la informática; a través del procesamiento de datos se determinan las relaciones entre los diversos componentes. Implica el análisis de la organización como un todo, así como el de la interrelación entre todos sus componentes.

Aporta conocimientos importantes, sobre todo para el manejo de grandes organizaciones. Algunos de los autores más connotados de este enfoque son Norbert Wiener, March, Murdick, Ross, Churchman y Bertalanffy.

Ludwig Von Bertalanffy

La Teoría General de Sistemas surgió con los trabajos del biólogo alemán Ludwig Von Bertalanffy, quien publicó sus investigaciones entre 1950 y 1968.

Introduce el concepto de sistema para interpretar los diversos fenómenos de la realidad, y centra su objetivo en los principios de organización. Su aporte más interesante dentro del campo de la admi-

nistración es el estudio de las organizaciones como sistemas abiertos, en los cuales existe una constante interacción con su entorno o medio ambiente. Por ejemplo: proveedores, clientes, tecnología, leyes, etcétera.

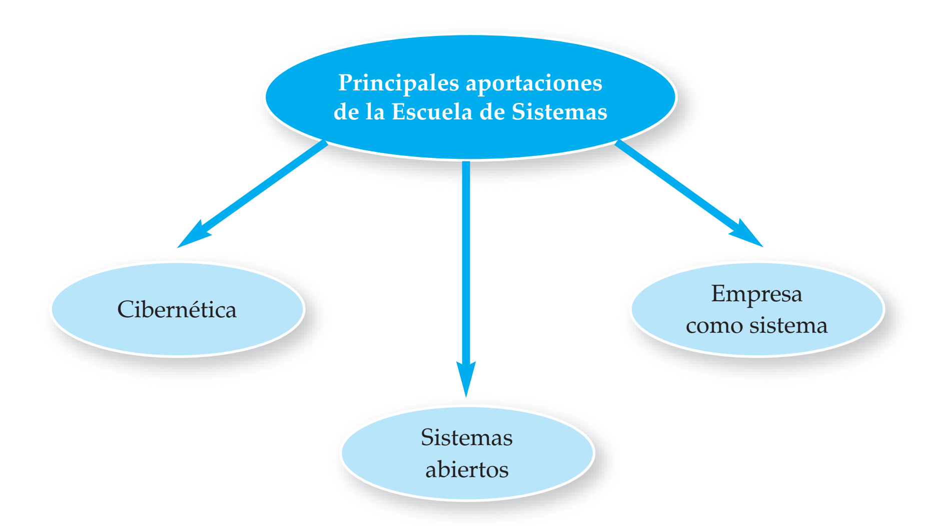
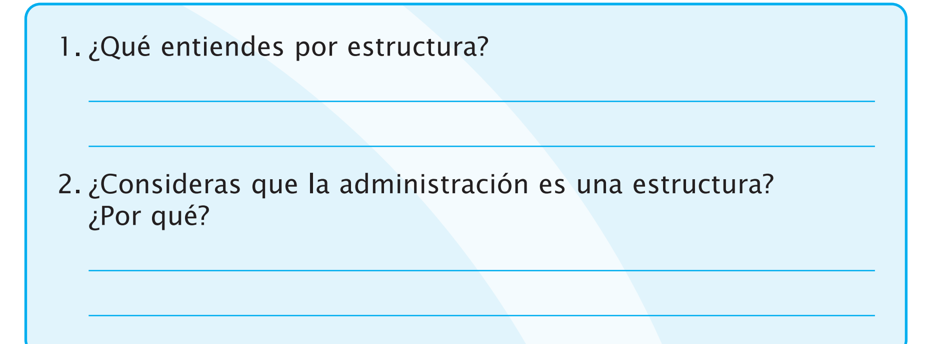


Figura 3.9 *Principales aportaciones de la Escuela de Sistemas*

¿Qué diferencia existe entre la Escuela Matemática y la Escuela Sistémica?

3.8. Escuela Estructuralista



El estructuralismo tiene como precursor a Max Weber quien postula los principios de la estructura burocrática. Esta escuela pretende equilibrar las funciones de la organización prestando atención tanto a su estructura como al recurso humano, y poniendo énfasis en los aspectos de autoridad y comunicación. El estructuralismo considera que existen cuatro elementos comunes en todas las organizaciones:

- Autoridad. En todas las organizaciones hay un grupo de personas que tienen la función de dirección.
- Comunicación. En las organizaciones existen sistemas de trasmisión y recepción de información formal e informal para lograr los objetivos.
- Comportamiento. Esta estructura se refiere a la división del trabajo y al comportamiento del personal.
- Estructura. Normas, reglas y políticas que se establecen para operar la empresa.

Renate Mayntz

Renate Mayntz propone una clasificación de las organizaciones de acuerdo con su estructura.

Considera que las empresas pueden ser estructuradas de acuerdo con tres formas de autoridad:

1. Jerárquica. El dirigente toma las decisiones bajo el concepto de que a mayor nivel, menor obediencia y a menor nivel, mayor obediencia.
2. Democrática. En este tipo de empresas las decisiones se toman con base en lo que opina la mayoría.
3. Técnica. La autoridad se lleva a cabo de acuerdo con los conocimientos que tiene cada persona, y existe libertad de acción y dirección.

La empresa, según Mayntz, debe prestar especial atención a la comunicación, porque de ésta depende en gran parte el logro de los objetivos, y la clasifica en formal e informal.

Sus aportaciones principales son la clasificación de la estructura de la autoridad y la comunicación en las organizaciones.



Amitai Etzioni

Considera que la empresa puede ser organizada con base en las necesidades específicas de cada estructura.

Amitai Etzioni, sociólogo estadounidense, escribió las obras *Organizaciones modernas* y *Tratados sobre organización*. Sus principales aportaciones son la tipología y el comportamiento en las organizaciones.

Define a las organizaciones como "unidades constituidas para alcanzar un fin específico" y las clasifica en:

a) Coercitivas. El nivel superior tiene toda la autoridad y controla la libertad del individuo.
b) Normativas. Proporcionan beneficios a la sociedad.
c) Utilitarias. Su único objetivo es el lucro.
d) Mixtas. Presentan un beneficio pero perciben una utilidad.

Ralph Dahrendorf

Escribió, entre otras obras, *Sociología de la industria y la empresa* y *Las clases sociales y su conflicto en la sociedad industrial.* Sus contribuciones a la administración son el análisis estructural y del comportamiento, así como el conflicto y tipología del mismo.

Presta especial atención a los conflictos y a las fuentes que los generan, y considera que hay diferentes tipos de conflictos:

- Industriales. Los que surgen entre los empleados y la organización.
- Informales. Aparecen debido al trato no formal en la empresa. Por ejemplo cuando no se acepta con agrado la personalidad del jefe.
- Derivados. Surgen por situaciones ajenas a la organización y sin embargo aparecen ahí.
- Manifiestos. Aquellos que se externan en la organización, por ejemplo problemas con el sindicato.
- Subyacentes. No se manifiestan pero causan malestar en la organización, por ejemplo luchas de poder.

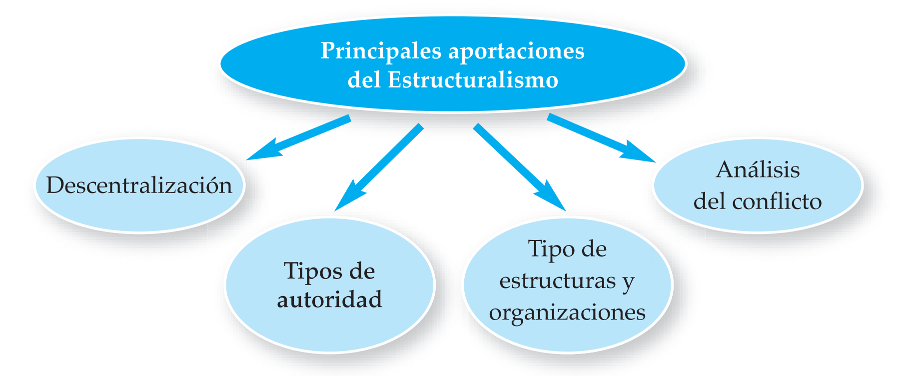


Figura 3.10 *Principales aportaciones de la Escuela Estructuralista*

3.9. Escuela Neoclásica o Ecléctica

1. ¿Qué significa ecléctico?

2. ¿Qué entiendes por empirismo?

3. ¿Cómo aplicarías estos enfoques a la administración?

Esta corriente es la más utilizada y postula que las tareas administrativas deben ser ejecutadas y consideradas en la forma sugerida por el pasado reciente, la costumbre o la tradición y utilizando el proceso administrativo. Su objetivo es evitar errores basándose en situaciones pasadas. Se practican sistemas de otras empresas y se comparan eventos administrativos pasados con las situaciones actuales. La Escuela Ecléctica integra conocimientos y postulados de diversas corrientes, y trata de agruparlos en un pensamiento universal a través de la aplicación del proceso administrativo.

Los autores de la Escuela Ecléctica o Neoclásica conforman una teoría a partir de los conocimientos de las escuelas o enfoques de administración que consideran más valiosos, y los toman como base para formar su propia teoría. Sus principales exponentes son Drucker, considerado como uno de los gurús de la administración contemporánea, Appley, Dale, Koontz y O'Donell, y George Terry. Se presentan las aportaciones de los autores más representativos de esta escuela.

Peter F. Drucker

Drucker nació en Austria 1909. Después de trabajar como periodista en Londres se trasladó a Estados Unidos en 1937 y en 1946 publicó *Concept of the Corporation*; desde entonces, ha escrito más de treinta obras, las cuales han aparecido regularmente. Fue profesor durante tres décadas (1971-2005) en la escuela para graduados de Claremont, California.

En su libro *Administración por resultados* indica la importancia que tiene la determinación de los objetivos y la participación de los empleados para su consecución. La administración por resultados, posteriormente llamada Administración por objetivos (APO), es un enfoque que postula que los objetivos generales de la empresa deben coordinarse con los objetivos individuales para que el personal logre su autorrealización mediante la consecución de los objetivos de la organización.

Características de la Administración por objetivos

Es considerada como un sistema donde a partir de los objetivos generales de la dirección, los demás niveles participan en la fijación de los objetivos correspondientes a su área.

Algunas ventajas de la Administración por objetivos son:

- Los objetivos son conocidos con precisión.
- Requiere menos supervisión, fomenta la autodirección y el autocontrol.
- El personal sabe hacia dónde se dirigen los esfuerzos.
- Todos los niveles participan en la fijación de los objetivos de su área y puesto, y de los objetivos personales.
- Fomenta la comunicación y la motivación entre jefe y subordinado.
- Trimestralmente se verifica el logro de los resultados y se corrigen desviaciones.

Ernest Dale

Reconocido mundialmente por sus asesorías en liderazgo y organización, presidente de la Academia Americana de Administración y catedrático de la Escuela Wharton de Administración, Escuela de Administración de Empresas de la Universidad de Virginia y fundador de Ernest Dale Associates.

Ernest Dale afirma que la dirección de empresas no es una ciencia exacta como otras; por esto es esencial que los directivos usen su criterio basado en el sentido común y la experiencia. Para Dale, las funciones del directivo son: planteamiento, organización, dirección, control, personal, innovación y coordinación.

Algunas de sus obras son *Las grandes organizaciones*, *Administración, teoría y práctica* y *Modernos métodos de dirección de empresas*.

Lawrence Appley

Este autor afirma que la administración tiene un gran impacto sobre todas las actividades humanas. Dirigió durante los primeros años de su creación la American Management Association.

Aporta su experiencia como director de varias corporaciones importantes, y en sus relaciones con los directores de grandes y pequeñas empresas. Appley diseñó el famoso Curso de Administración de

la AMA, de cuatro semanas de duración, parte del cual está en su libro *La fórmula del éxito, un concepto medular de la administración*.

Appley divide la administración en dos funciones: planeación y control. La planeación abarca todo el campo de decisión sobre lo que se desea que realice el personal. El control requiere el empleo de diversos medios que impulsen a las personas de la organización a trabajar conforme a un plan.

Algunas de sus aportaciones más valiosas son:

- La vida no necesita ser complicada, sólo se complica cuando nosotros mismos la hacemos así.
- Un gerente profesional debe ser un estudioso continuo de los principios, un experto en el arte y un maestro en el manejo de los instrumentos; además, debe practicar elevadas normas éticas y autodisciplina.
- Para saber de la eficiencia de un gerente, deben analizarse sus resultados en la empresa.

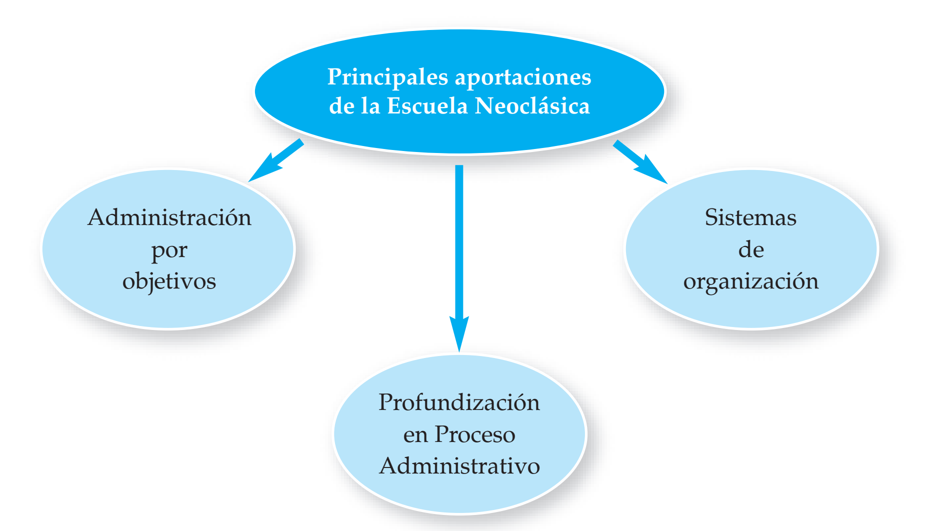


Figura 3.11 *Principales aportaciones de la Escuela Neoclásica*

3.10. Cronología de la evolución de la administración

1. ¿Recuerdas las etapas históricas de la administración? En el siguiente espacio anota la etapa y la forma de administración.

Etapa	Aportación

Son innumerables las aportaciones que han influido en el desarrollo de la administración; de hecho, sería imposible analizarlas todas. En esta unidad se presentan de manera somera las contribuciones más representativas, sin que esto signifique que las demás sean menos importantes. De manera muy breve se incluye una relación donde se condensan las principales aportaciones de la administración, las cuales por supuesto se relacionan con las escuelas y la historia de la administración. A partir de la interesante obra *The history of management thought*, se presentan las aportaciones a la administración y la fecha aproximada en que se produjeron.

EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN
(ANTES DE CRISTO)

Fecha aproximada	Creador	Contribución
4500	Sumerios	Escritura; archivo de registros.
4400	Egipcios	Postulan la necesidad de la administración honrada.
2600	Egipcios	Descentralización en la organización.
1800	Hammurabi	Uso del testimonio y la escritura para la definición de la responsabilidad, establecimiento del salario, para que ésta no fuese combinada.
1600	Egipcios	Centralización de la organización.
1491	Hebreos	Concepto de organización y el principio de jerarquización.
1100	Chinos	Reconocen la necesidad de la organización, la planeación, la dirección y el control.
600	Nabucodonosor	Control de la productividad e incentivos.
500	Mencio (Meng Tse)	Demuestra la necesidad de los sistemas y los estándares.
500	Chinos	Principio de la especialización.
500	Sun Tzu	Necesidad de planear, organizar y dirigir en el arte de la guerra. Sus principios se utilizan actualmente.
400	Sócrates	Enuncia la universalidad de la administración.
400	Xenofonte	Reconoce la administración como un arte.
400	Ciro	Usa los estudios de movimientos y manejo de materiales.
350	Griegos	Aplicación de métodos usados en el trabajo.
350	Platón	Principio de la especialización.
350	Aristóteles	Introduce el concepto de excelencia.
325	Alejandro el Grande	Uso del asesoramiento o estado mayor.
175	Catón	Aplica la descripción de tareas.
50	Varro	Uso de la especificación de puestos.

Figura 3.12 *Cronología de la administración* (*continúa*)

EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN
(0-1900)

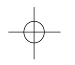
Fecha aproximada	Creador	Contribución
30	Jesucristo	Unidad de mando, relaciones humanas. Regla de oro.
284	Diocleciano	Delegación de autoridad.
900	Alfarabi	Definición de los rasgos de un líder.
1340	Luca Paccioli	Partida doble en contabilidad.
1395	Francisco Di Marco	Contabilidad de costos.
1410	Hermanos Soranzo	Uso de asientos de diarios y mayor.
1418	Barbarigo	Formas de organizar.
1436	Venecianos	Contabilidad de costos, numeración de piezas de inventarios. Administración de personal. Control de inventarios.
1500	Thomas Moore	Destaca las fallas de administración y liderazgo.
1525	Nicolás Maquiavelo	Enuncia las cualidades del liderazgo.
1767	James Stewart	Teoría de la fuente de autoridad.
1776	Adam Smith	Aplicación del principio de especialización a la manufactura.
1785	Thomas Jefferson	Inicia el concepto de rotación de tareas.
1799	Eli Whitney	Método científico en la contabilidad de costos.
1800	James Watt y Matthew Boulton (Inglaterra)	Procedimiento de operación estándar. Especificaciones de trabajo. Incentivos. Tiempo estándar. Prestaciones. Uso de la auditoría.
1810	Robert Owen	Relaciones humanas. Entrenamiento. Prestaciones.
1820	James Mill	Análisis de movimientos en el trabajo.
1832	Charles Babbage	División del trabajo. Estudios de tiempos y movimientos. Principios básicos de computación.
1835	Marshall y Laughlin	Reconocimiento de las funciones administrativas.
1855	Henry Poor	Principios de la organización, comunicación e información, aplicados a los ferrocarriles.
1856	Daniel C. McCallum	Uso de organigramas.
1871	W.S. Jevons	Estudios de fatiga.
1881	Joseph Wharton	Establece estudios superiores en la administración de negocios.
1886	Henry C. Metcalf	Propone la ciencia de la administración.
1891	Frederick Halsey	Sistema de incentivos económicos.

(*continúa*)

EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN
(1900-1950)

Fecha aproximada	Creador	Contribución
1900	Frederick W. Taylor	Administración científica. Sistemas de incentivos. Coordinación laboral y gerencial. Organización funcional. Sistema de costos. Estudios de métodos. Estudios de tiempos y movimientos.
1900	Frank Gilbreth y Therbligs	Estudios de movimientos.
1901	Henry L. Gantt	Optimización del trabajo. Gráficas de Gantt. Responsabilidad gerencial del entrenamiento.
1907	Henry R. Towne	Sistema de pago a destajo.
1910	Hugo Munsterberg	Aplicación de la psicología a la administración.
1910	Harrington Emerson	Principios de la eficiencia en ingeniería.
1911	Harlow S. Pearson	Realiza la primera conferencia científica de administración en Estados Unidos, dando un reconocimiento académico a la ciencia administrativa.
1911	John C. Duncan	Primer texto universitario de administración.
1912	Mary P. Follet	Relaciones humanas y dirección.
1915	Henri Fayol	Primer teoría completa sobre administración. Funciones y principios de la administración. Necesidad de que la administración sea incluida en la enseñanza escolar.
1916	Alexander Church	Concepto funcional de la administración.
1917	W.H. Leffinwell	Aplicación de la administración científica de la oficina.
1918	Carl C. Parsons	Reconoce la necesidad de aplicar administración científica en las oficinas.
1918	Ordway Tead	Aplicación de la psicología en la industria.
1919	Morris L. Cooke	Diversas aplicaciones de la administración científica.
1921	Walter Scout	Aplica la psicología en la publicidad.
1923	Oliver Sheldon	Desarrolla la filosofía de la administración.
1924	Walter Shewart	Uso de la estadística y la teoría de la probabilidad en la inspección aleatoria.
1927	Elton Mayo	Importancia de equipos informales y grupos de trabajo.
1930	Mary P. Follet	Filosofía administrativa basada en la dirección. Procesos de grupo aprovechados para resolver problemas administrativos.
1931	James D. Mooney	Principios de la organización.
1938	Chester Barnard	Teoría de la organización. Principios de administración. Necesidad de la comunicación.
1938	P.M.S. Blackett	Investigación de operaciones.
1938	Dantzig	Modelos matemáticos. Investigación de operaciones.
1947	Norbert Wiener	Énfasis en los análisis de sistemas y sobre la teoría de la información.

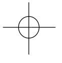
(*continúa*)



EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN
(1950-1970)

Fecha aproximada	Creador	Contribución
1950	Edwards Deming	Herramientas estadísticas y filosofía de mejora continua.
1951	Frank Abrahams y Kurt Lewin	Reintroducen aspectos básicos en el pensamiento administrativo. Nuevo enfoque para las relaciones humanas.
1954	Abraham Maslow	Crea la teoría de motivación más conocida. Jerarquía de necesidades.
1955	Herbert Simons y Harold J. Leavitt	Ponen énfasis en la conducta humana de las decisiones.
1956	Ludwig Von Bertalanffy	Teoría General de los Sistemas.
1956	William F. Whyte	Teoría del Hombre Organización.
1957	Robert K. Merton	Análisis crítico de la teoría burocrática de las organizaciones.
1957	North Parkinson	Ley de Parkinson: crítica a la administración burocrática.
1958	Rensis Likert	Obtención de eficiencia a través de la formación de equipos.
1959	Frederick Herzberg	Desarrolla su teoría de factores higiénicos y factores motivadores.
1960	Kaoru Ishikawa	Crea el Control Total de Calidad (CTC o Total Quality Management).
1960	Peter Drucker	Administración por resultados.
1960	Edwards Deming	Mejora Continua de Proceso. Control Estadístico. Filosofía de Calidad.
1960	R. Lippitt y R.K. Whyte	Diferentes estilos de liderazgo en la administración.
1960	Douglas McGregor	Teoría X y Teoría Y.
1961	R. Tannenbaum	Escala de liderazgo y uso de autoridad.
1961	David McClelland	Factores de motivación: poder, logro y afiliación.
1962	Kobayashi Shigeru	Establece el sistema de administración creativa en la corporación Sony.
1964	Peter Drucker	Orientación neoclásica de la administración.
1964	Leland Bradford	Coordinador del libro *T. Group Theory and Laboratory Methods*. Precursor del movimiento DO.
1965	Herbert Simon	Precursor de las aplicaciones estadísticas a la administración de toma de decisiones.
1967	Amitai Etzioni	Teoría estructuralista síntesis de las teorías clásicas y de las relaciones humanas.
1967	Fred Fiedler	Modelo situacional de liderazgo de contingencias.

(*continúa*)



EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN
(1970-2000)

Fecha aproximada	Creador	Contribución
1970	Blake y Mouton	Modelo grid gerencial de los estilos de liderazgo.
1970	Joseph Jurán	Propone Trilogía para lograr la calidad total.
1970	Katz y L. Kahn	Aplicación de la teoría de los sistemas a un modelo de organización.
1971	Ichak Adizes	Administración de crisis y manejo del cambio.
1973	Bennis y Beckhard	Desarrollo organizacional.
1974	Russell L. Ackoff	Aborda los problemas de la organización en la edad de los sistemas.
1975	Henry Mintzberg	Descripción del trabajo directivo.
1977	Hersey y Blanchard	Interacción entre la gente, la motivación y el liderazgo.
1977	Kepner y Tregoe	Toma racional de decisiones. Aporta metodología para el directivo racional.
1980	Jacques Horovitz	Calidad en el servicio.
1980	Edgar H. Schein	Su obra más conocida se denomina *La cultura empresarial y el liderazgo*.
1980	Crosby Philip	Cero defectos.
1982	William Ouchi	Teoría Z. Describe el marco teórico que tienen los sistemas estadounidense y japonés.
1982	Thomas J. Peters y Robert Waterman	En Busca de la Excelencia esquema de las 7's.
1985	Kaoru Ishikawa	Impulsor del proceso permanente de mejoramiento de la calidad en el Japón.
1985	Michael Porter	Pensamiento estratégico en los negocios.
1985	Robert Chapman	Reingeniería.
1986	Harold J. Leavitt	Propone las tres líneas distintas de pensamiento: las ideas clave se plantean como identificación de caminos, solución de problemas e implementación.
1987	Philip B. Crosby	Consultor de fama mundial. Filosofía de la calidad. Cero defectos.
1990	Peter M. Senge	La quinta disciplina.
1990	Morris	Reingeniería.
1991	Stephen R. Covey	Liderazgo centrado en principios. Los siete hábitos de la gente eficaz.
2000	Davenport, Thomas H.	Administración del conocimiento.

Ejercicios de refuerzo

1. Investiga en la biblioteca y en Internet los nombres de los principales autores de administración de tu localidad, y su contribución.

Nombre	Fecha	Aportación

2. Elabora un cuadro sinóptico con las principales aportaciones de las distintas escuelas de administración, de acuerdo con lo estudiado en esta unidad.

Escuela	Autor	Aportación

3. Anota una ventaja y una desventaja de las escuelas de administración estudiadas en esta unidad.

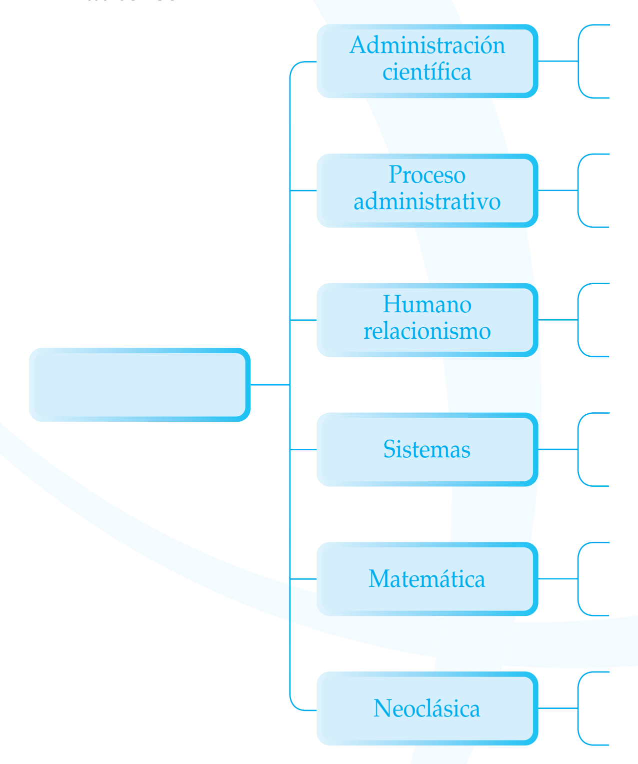
Escuela	Ventaja	Desventaja

Autoevaluación

1. Relaciona las columnas y anota en el paréntesis la letra correspondiente a la respuesta correcta.

( ) Escuela del Proceso Administrativo	a) Charles Babbage
( ) Escuela del Comportamiento Humano	b) Bertalanffy
( ) Escuela Neo-humano-relacionista	c) Henri Fayol
( ) Escuela Científica	d) McGregor
( ) Escuela Estructuralista	e) Elton Mayo
( ) Escuela Matemática	f) Kaufman
( ) Escuela Sistémica	g) Renate Mayntz

2. Completa el siguiente cuadro sinóptico con las escuelas de administración y sus autores.



3. Anota una *F* si la aseveración es falsa y una *V* si es verdadera.

Towne postula que la administración se realiza a través de varias etapas.	( )
Fayol estableció 14 principios de administración y es representante de la Escuela Ecléctica.	( )
La corriente sistémica postula que las tareas administrativas deben ser ejecutadas y consideradas en la forma sugerida por el pasado reciente.	( )
La administración por resultados es un enfoque donde los objetivos de la empresa se coordinan con los objetivos individuales.	( )
Los representantes más destacados de la Escuela Clásica son Frederick Winslow Taylor y Henry Gantt.	( )
Charles Babbage postuló las ventajas de la división del trabajo.	( )
Metcalf innovó los sistemas de pago por trabajo a destajo.	( )
Taylor propuso mejorar la eficiencia del trabajo a través de los estudios de los tiempos y movimientos.	( )
La Escuela Neohumano-relacionista otorga mayor importancia al hombre y a su conducta como el punto de partida de la administración.	( )
Robert Owen se refería a los trabajadores como máquinas vitales.	( )

Conclusiones

1. Redacta tres conclusiones importantes sobre los temas de esta unidad.

2. Anota tres conclusiones acerca de la importancia de aplicar valores en las distintas escuelas administrativas.

Unidad IV

Enfoques actuales de administración

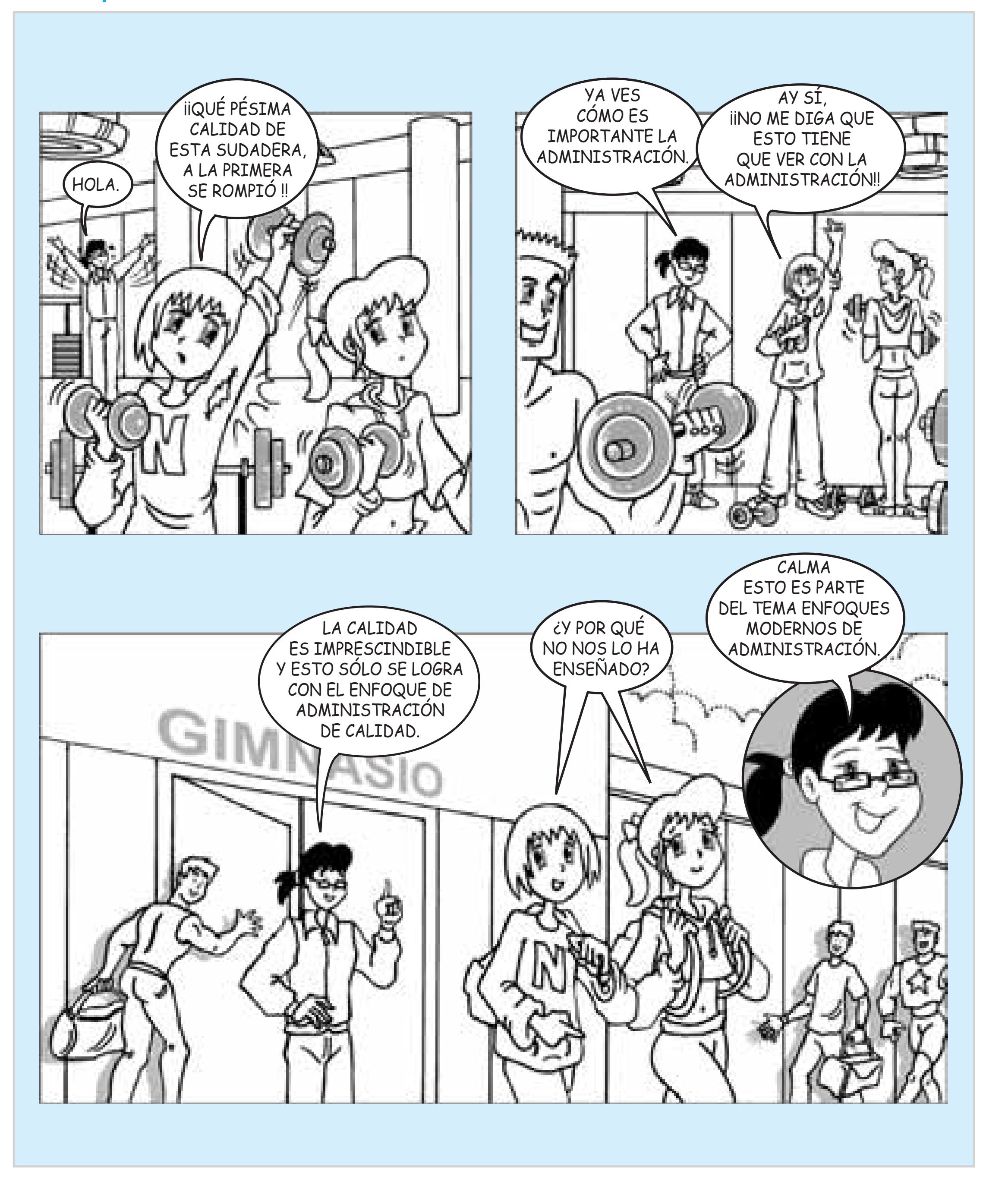
Objetivo general:

El estudiante explicará en qué consiste el desarrollo organizacional, la calidad total y la administración por proyectos, así como las nuevas tendencias en la administración.

Objetivos específicos:

Al terminar la presente unidad, el estudiante será capaz de:

- Definir el concepto de desarrollo organizacional y su importancia.
- Describir las etapas para aplicar un programa de desarrollo organizacional.
- Explicar las características y ventajas del desarrollo organizacional.
- Definir el concepto de calidad total.
- Enumerar a los principales promotores de la calidad total.
- Explicar las aportaciones de la calidad.
- Explicar las etapas para la administración por proyectos.
- Definir el concepto de administración proactiva.
- Explicar las ventajas de la administración proactiva.
- Analizar los nuevos enfoques de administración y su importancia.


HOLA.
¡¡QUÉ PÉSIMA CALIDAD DE ESTA SUDADERA, A LA PRIMERA SE ROMPIÓ !!
YA VES CÓMO ES IMPORTANTE LA ADMINISTRACIÓN.
AY SÍ, ¡¡NO ME DIGA QUE ESTO TIENE QUE VER CON LA ADMINISTRACIÓN!!
GIMNASIO
LA CALIDAD ES IMPRESCINDIBLE Y ESTO SÓLO SE LOGRA CON EL ENFOQUE DE ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD.
¿Y POR QUÉ NO NOS LO HA ENSEÑADO?
CALMA ESTO ES PARTE DEL TEMA ENFOQUES MODERNOS DE ADMINISTRACIÓN.

Hasta ahora se han estudiado las escuelas administrativas vigentes en el siglo XX y en muchas organizaciones de la actualidad. Todos los enfoques son igualmente importantes, y deben utilizarse de acuerdo con las necesidades y recursos de cada organización. En las últimas décadas del siglo XX y con el nuevo milenio han surgido nuevas corrientes; en esta unidad se analizarán brevemente las más usuales, aunque se hace notar que existen otras escuelas de gran importancia.

4.1. Desarrollo organizacional

1. ¿Qué entiendes por desarrollo?

   ____
   ____
   ____

2. ¿Consideras que el desarrollo puede aplicarse en las organizaciones?

   ____
   ____
   ____

3. ¿Para qué sirve la aplicación de la psicología en la administración?

   ____
   ____
   ____

4. ¿Qué ventajas tiene el trabajo en equipo? ¿Consideras que a las empresas les sirve que los empleados trabajen en equipo? ¿Por qué?

   ____
   ____
   ____
   ____

Aunque en la actualidad existe confusión acerca del concepto de desarrollo organizacional, y se le considera como sinónimo de crecimiento de la organización o productividad en la misma; en realidad es una escuela administrativa que se caracteriza por una serie de postulados y estrategias que se enfocan en la aplicación de las ciencias del comportamiento a la administración y que hoy más que nunca son aplicables al entorno de la globalización.

En la década de 1970 surge el Desarrollo Organizacional (DO), como una respuesta a las características de continuo cambio de las organizaciones. Sus principales creadores son Warren Bennis y Richard Beckhard. El desarrollo organizacional se basa en los siguientes supuestos:

- Cada época crea la forma de organización más acorde con sus características y necesidades. Los cambios en la sociedad originan la necesidad de revitalizar y reconstruir las estructuras organizacionales.
- La única forma de cambiar las organizaciones consiste en modificar la cultura organizacional, o sea, el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas, practicadas en una organización.
- Las personas deben poseer una nueva conciencia social.

A continuación se mencionan las definiciones de desarrollo organizacional según sus creadores:

Warren Bennis lo define como: "Una respuesta al cambio, estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones de tal forma que éstos puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo".[2]

Para Richard Beckhard el desarrollo organizacional es "un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento".[3] De acuerdo con las anteriores definiciones, el desarrollo organizacional es una estrategia que implica la reestructuración de los sistemas tradicionales de la organización y que lleva implícita la idea de participación y desarrollo de las personas mediante la educación y la aplicación de ciencias del comportamiento.

Características

Las características básicas del DO son:

- Es una estrategia educativa porque se basa en la modificación de la cultura organizacional para lograr un cambio planeado en la empresa.
- Los cambios que se buscan están ligados directamente a las exigencias o requerimientos que la organización intenta satisfacer:
  - Crecimiento, destino, identidad y revitalización.
  - Satisfacción y desarrollo humano.
  - Eficiencia organizacional.

[2] Bennis, Warren G., *Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas.* México. Fondo Educativo Interamericano, 1973.

[3] Beckhard, Richard. *Desarrollo organizacional: estrategias y modelos,* Fondo Educativo Interamericano, 1980.

- Su fundamento es una metodología que hace hincapié en la importancia del comportamiento experimentado.
- Los agentes de cambio son en su mayoría externos a la organización.
- Implica una relación cooperativa, de colaboración entre el agente de cambio y los componentes del sistema cliente.
- Los agentes de cambio comparten un conjunto de valores referentes al mundo en general y a las organizaciones, basados en la filosofía del DO como:
  - Mejoramiento en la competencia interpersonal.
  - Transferencia de valores para que los factores y sentimientos humanos lleguen a ser considerados legítimos.
  - Comprensión entre los grupos de trabajo y los miembros de cada uno de éstos, a fin de reducir las tensiones.
  - Administración por equipos, o sea, capacidad de desarrollo de equipos funcionales para trabajar con mayor eficiencia.
  - Desarrollo de métodos de solución de conflictos. En lugar de los usuales métodos burocráticos basados en la represión, las transacciones o acuerdos intermedios y el poder carente de ética, se buscan métodos más racionales y abiertos.

Etapas de implantación

Un programa de desarrollo organizacional es un proceso largo que inicialmente puede ocasionar conflictos, desajustes y desaliento, pero que a mediano y largo plazo incide en la satisfacción de objetivos de grupo e individuales, y en el incremento de la productividad.

La implantación del DO se logra a través de las siguientes etapas:

1. Diagnóstico. El diagnóstico es la primera etapa del DO; en ésta el agente de cambio junto con el grupo directivo describen, sin evaluar, la situación actual de la organización. El diagnóstico abarca dos áreas principales: el subsistema o la estructura organizacional formal, y los procesos organizacionales; o sea, lo que conforma la cultura organizacional; *cómo* trabaja el grupo y los aspectos referentes a valores, mitos, etcétera.
2. Planeación de la estrategia. Una vez definido el diagnóstico, el agente de cambio y el grupo determinan los cursos de acción necesarios, así como las etapas y el tiempo para lograr un cambio planeado en la organización.

> Las estrategias del desarrollo organizacional son los medios y técnicas que se utilizan para el cambio; estas técnicas son diversas y su aplicación depende de los recursos, características y necesidades de cada organización.

3. Educación. Comprende el proceso de modificación de la conducta de los individuos y grupos, mediante la aplicación de las

estrategias; implica el cambio de cultura organizacional propiamente dicha.

4. Asesoría, entrenamiento y consultoría. Se realiza de manera simultánea a la etapa de educación; el agente de cambio asesora y entrena al grupo para retroalimentar el proceso y diseñar los ajustes necesarios.
5. Evaluación. Una vez aplicadas las estrategias, se evalúan los resultados para retroinformar el proceso y hacer los ajustes necesarios.

Técnicas de desarrollo organizacional

Algunas técnicas del DO son:

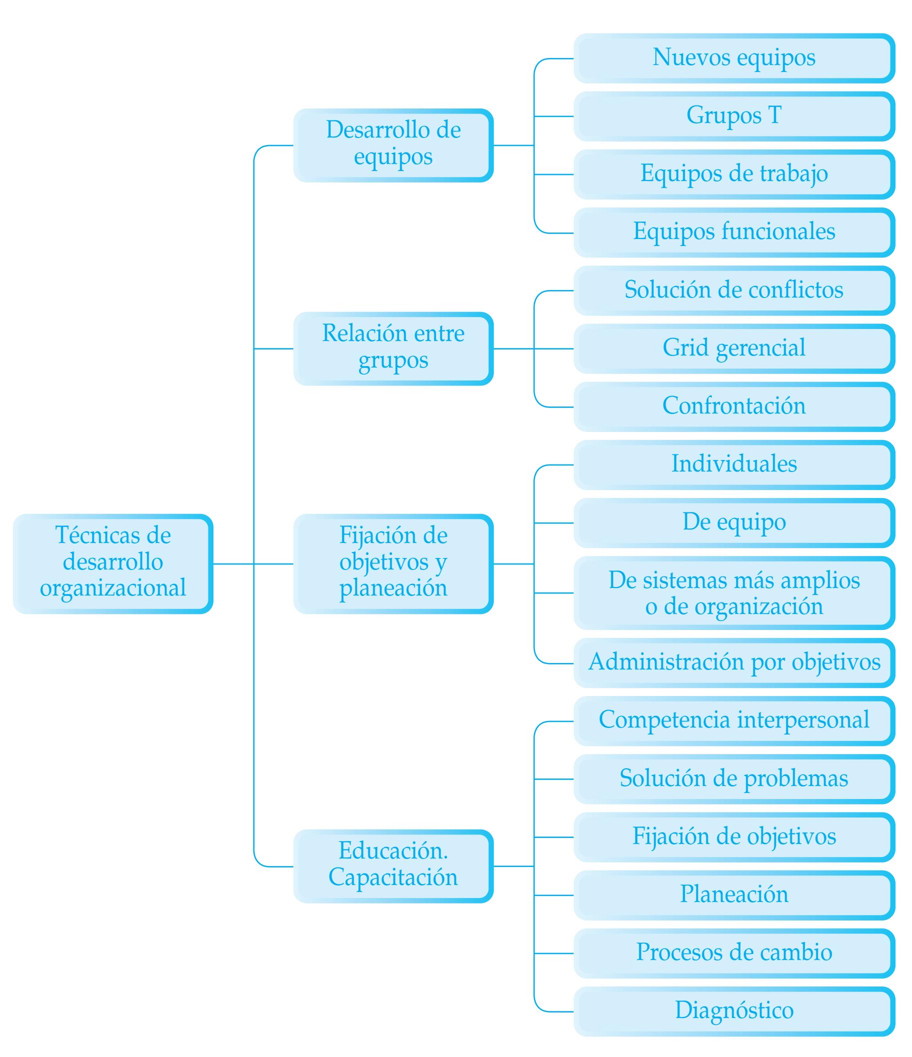


Figura 4.1 *Técnicas de desarrollo organizacional*

4.2. Calidad total

1. ¿Qué entiendes por calidad?

____

____

____

2. ¿Crees que la calidad sirve para competir en el mercado? ¿Por qué?

____

____

____

3. ¿Cómo se relaciona la calidad con los valores?

____

____

____

4. ¿Qué valores son necesarios para trabajar con calidad?

____

____

La Calidad total tuvo sus inicios en las empresas japonesas al finalizar la Segunda Guerra Mundial, y ha redituado impresionantes resultados en cuanto a incrementos en la calidad y productividad primero en Japón y ahora también en empresas de Occidente; de hecho, con la globalización económica, la calidad y la certificación son indispensables para incursionar en los mercados internacionales.

En un sentido coloquial calidad es "hacer bien las cosas a la primera" sin embargo, para los enfoques y metodologías de calidad.

> La calidad es el cumplimiento de los requisitos para la satisfacción de las necesidades del cliente.

Para el enfoque de calidad, los clientes pueden ser externos, es decir los consumidores del producto; e internos, las personas y departamentos que integran la empresa. Las tres metodologías básicas de calidad son:

1. Total Quality Management (TQM). En español Control Total de Calidad (CTC) cuyo creador es Kaoru Ishikawa.
2. Mejora continua. Propuesta por el doctor Edwards Deming.
3. Cero defectos. Creada por Philip Crosby.

Ishikawa y el Control Total de Calidad

Para Kaoru Ishikawa, el Control Total de Calidad (CTC), o TQM (Total Quality Management), puede definirse como "un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo y mejoramiento de calidad realizados por los diversos grupos en una organización de modo que sea posible producir bienes y servicios que satisfagan a los clientes".[4]

El control total de calidad es una forma de administrar que va más allá de los objetivos convencionales de las organizaciones, la diferencia radica en que su propósito es que las empresas que lo apliquen "se conviertan en instrumentos para mejorar la calidad de vida no solamente de los japoneses, sino la de todos los pueblos, para, de esta manera, traer la paz al mundo".[5]

Seis son las características que distinguen el Control Total de Calidad tradicional:

1. Control de calidad en toda la empresa; participación de todos los miembros de la organización.
2. Capacitación y educación.
3. Círculos de Control Total de Calidad.
4. Auditoría de calidad.
5. Utilización de métodos estadísticos.
6. Actividades de promoción del Control Total de Calidad a escala nacional.

Practicar el Control Total de Calidad es "desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor".[6]

El Control Total de Calidad hace hincapié en aplicar el proceso de calidad a todas las funciones de la empresa. Utiliza el proceso PHVA (planear, hacer, verificar, actuar) para impedir que los defectos se repitan en todos los niveles, la calidad corresponde a toda la organización, a cada división, a cada área y a cada sección.

Una de las más grandes aportaciones del CTC es la aplicación de las siete herramientas estadísticas de calidad:

- Gráficas de control.
- Diagramas de Ishikawa.
- Diagramas de Pareto.
- Hojas de registro o inspección.
- Estratificación.
- Diagramas de dispersión.
- Histograma.

Deming y el método de mejoramiento de la calidad

Íntimamente relacionado con el Control Total de Calidad está el método Deming, también conocido como el proceso de mejoramiento

4 Ishikawa, Kaoru. *Qué es el control total de calidad*. Norma, México, 1990.
5 *Ibidem*.
6 *Ibidem*.

de la calidad o mejora continua. El doctor Edwards Deming fue quien introdujo en Japón los métodos de Control Estadístico de Calidad después de la Segunda Guerra Mundial; de hecho, la cultura de calidad japonesa tuvo como fundamento el control estadístico propuesto por él. El doctor Deming bautizó esta filosofía como *Los catorce puntos*,[7] los cuales pueden resumirse de la siguiente forma:

1. Ser constante en el propósito de mejorar los productos y los servicios. En lugar de que el objetivo primordial de una empresa sean las utilidades, hacer dinero, su finalidad debe ser permanecer en el mercado y proporcionar empleo por medio de la innovación, la investigación y el constante mejoramiento.
2. Adoptar la nueva filosofía de absoluto rechazo a permitir defectos. Es necesario olvidar la tolerancia frente a un trabajo deficiente y un mal servicio.
3. Eliminar prácticas de inspección masiva. Normalmente, las organizaciones inspeccionan un producto cuando sale de la línea de producción o en etapas importantes. La calidad no se logra mediante la inspección, sino con el mejoramiento del proceso.
4. Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio. Los departamentos de compras eligen al proveedor que ofrezca el precio más bajo; lo que conduce a la adquisición de materiales de baja calidad. Deberían en cambio, buscar la mejor calidad.
5. Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y de servicio. La gerencia está obligada a buscar continuamente la manera de reducir el desperdicio y de mejorar la calidad siempre.
6. Ofrecer capacitación en el trabajo en todos los niveles. Concuerda con Ishikawa en que la calidad empieza con educación y termina con educación.
7. Dar a conocer cómo hacer bien el trabajo. El trabajo de un supervisor no es decirle al personal qué hacer o castigarlo, sino orientarlo. Proporcionar ayuda por medio de métodos para hacer mejor su trabajo.
8. Impulsar las comunicaciones y la productividad. La pérdida económica producida por el temor es impresionante. Para mejorar la calidad y la productividad es necesario que la gente se sienta segura, mediante la comunicación y retroinformación continuas.
9. Derribar las barreras que haya entre distintos departamentos y las áreas de staff. La única manera de incrementar la calidad es mediante un sistema integral donde participe toda la empresa.
10. Eliminar los slogans, las exhortaciones y los carteles. Éstos nunca le sirvieron a nadie para hacer un buen trabajo; piden aumentar

[7] Deming, W.E. *Quality, productivity and competitive position.* Cambridge, Mass. MIT, 1982.

la productividad, pero no enseñan cómo hacerlo. Deming propone que para mejorar la calidad se requiere capacitación más que carteles motivacionales.

11. Utilizar métodos estadísticos para mejorar continuamente la productividad y la calidad. La capacitación en el uso de herramientas estadísticas para mejorar la calidad es indispensable.
12. Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho. Con mucha frecuencia la actitud equivocada de los supervisores, los equipos defectuosos y los materiales deficientes constituyen un obstáculo. Estas barreras deben eliminarse.
13. Establecer un vigoroso programa de educación y de reentrenamiento. Entrenamiento en todos los niveles para el empleo de los nuevos métodos, incluyendo el trabajo en equipo y las técnicas estadísticas.
14. Tomar medidas para lograr la transformación. La gerencia deberá adoptar un compromiso permanente con la calidad. Se requiere un equipo de altos ejecutivos con un plan de acción para lograr la calidad. Se requiere el compromiso de todos los niveles de la organización.

Crosby y la filosofía cero defectos

Para Philip Crosby, el proceso de calidad debe partir de un compromiso de la alta dirección, y de una filosofía en la cual todos los miembros de la organización comprendan sus propósitos, que le concedan al personal la oportunidad de vivir con dignidad, al brindarle un trabajo significativo y un ingreso suficiente.

Crosby destaca que los círculos de calidad y las estadísticas representan una mínima parte de la tarea encaminada a lograr la calidad. Las fases del cambio para lograr la calidad son:

a) Convicción de la dirección.
b) Compromiso de la alta gerencia y de todo el personal.
c) Conversión de la cultura organizacional.

Para la implantación de la *filosofía cero defectos* Crosby propone catorce pasos:

1. Compromiso de la dirección. La alta dirección debe elaborar una política de calidad: el tema principal de la discusión en sus reuniones debe ser la calidad, y se ejecutarán todas las acciones que reflejen un compromiso real con el mejoramiento de la calidad.
2. Equipo para el mejoramiento de la calidad. Se integran grupos de personas de nivel supervisión, cuyo propósito sea guiar el proceso y promover su evolución.
3. Medición. A través de la medición, los requisitos de cada actividad o trabajo se van consolidando y definiendo específicamente.

4. Costo de la calidad. Establecer un procedimiento para determinar el costo de las actividades, para utilizarlo como medida del mejoramiento de la calidad.
5. Crear conciencia sobre la calidad. Concientizar al personal por medio de información, de lo que está costando el hacer las cosas mal y los resultados que se están obteniendo con el mejoramiento de la calidad.
6. Acción correctiva. Establecer un sistema de corrección, el cual se basará en información relevante de los problemas y en el análisis detallado que muestre las causas que los originan, para eliminarlos.
7. Planear el día cero defectos. Desarrollo de una convivencia social de la empresa, en el cual participarán oradores que representen a los clientes, sindicato, comunidad, empleados y todos los que estén interesados en la calidad y en los resultados que se obtendrán de ella, para establecer un día a partir del cual se trabajará con cero defectos.
8. Educación al personal. Educar al personal para concientizarlos y para que sean menos tolerantes a los defectos y errores.
9. Día cero defectos. Consiste en llevar a cabo lo planeado previamente por la compañía, para que en un día del año ninguna actividad tenga defectos.
10. Fijar metas. Se fijan nuevas metas y objetivos definidos por los equipos de calidad, todos encaminados hacia el objetivo de cero defectos.
11. Eliminar las causas de error. Se solicita a los empleados que señalen los problemas existentes, para que de esta manera se eliminen las causas del error.
12. Reconocimiento. Organizar la entrega de premios o reconocimientos a los trabajadores considerados modelos de calidad o que cumplen bien con su labor sin necesidad de presión.
13. Consejos de calidad. Reunir a todos los gerentes de área con el objeto de que exista retroalimentación y comenten sus experiencias en la eliminación de problemas.
14. Repetir todo el proceso. En el momento que se ha alcanzado cierta madurez en el proceso, el equipo de mejoramiento de la calidad debe transferir todas sus responsabilidades a uno nuevo que revitalice el proceso e implante innovaciones.

4.3. Escuelas de administración en el siglo XXI

1. ¿De todas las escuelas y teorías administrativas que has estudiado cuál consideras que es la mejor y por qué?

2. ¿Crees que se crearán nuevas escuelas o teorías administrativas? ¿Por qué?

3. Las escuelas administrativas surgieron en el extranjero. ¿Consideras que son aplicables a Latinoamérica? ¿Qué opinas?

El siglo XXI ha propiciado un gran auge de las escuelas administrativas que han tomado nuevas orientaciones; entre las más destacadas se encuentran:

- Administración por valores cuyo enfoque es el desarrollo y práctica de valores organizacionales e individuales dirigidos hacia la misión de la organización, con la finalidad de lograr una mayor productividad.
- Administración del cambio que propone una serie de estrategias para desempeñarse en un entorno cambiante y que demanda retos.
- Administración del conocimiento cuyo objetivo es recopilar todas las experiencias, habilidades y conocimientos del capital humano de la empresa, con el propósito de que éstos perduren independientemente de la rotación del personal y de los directivos.
- Administración virtual donde a través de sistemas informáticos, de la automotivación y del autocontrol se disminuyen trámites burocráticos y niveles jerárquicos, y se simplifican las estructuras y el tamaño de las organizaciones.
- *Empowerment* que es un estilo que faculta, prepara y delega a los empleados para que potencialicen sus capacidades.

Seguramente con la evolución de la sociedad y de las empresas surgirán nuevos enfoques de la administración tendientes a adaptarse a nuevas formas de vida. Lo importante es capacitarse y actualizarse continuamente para aplicar las escuelas administrativas y metodologías más adecuadas, y para que las organizaciones se mantengan en el mercado y sean competitivas.

Pero el compromiso más importante para Latinoamérica es crear escuelas y enfoques de administración aplicables a la situación específica de la cultura de los países de América Latina.



Figura 4.2 *Administración siglo XXI*

4.4. Estrategias administrativas

Existen ciertas técnicas modernas de administración que sin ser escuelas forman parte de las estrategias de las empresas y de los directivos, para lograr una mayor eficiencia. Enseguida se citan las más usuales y novedosas.

Administración por proyectos

Con el constante cambio del entorno en muchas organizaciones es necesario realizar proyectos de innovación o mejora de carácter temporal que requieren de la participación de varias áreas.

> Un proyecto es un conjunto de actividades y recursos dirigidos a generar un servicio o producto de carácter único y temporal.

Dos son las características de los proyectos:

- Temporalidad. Es decir, duran un tiempo y siempre finalizan.
- Unidad. Cada proyecto posee características específicas y únicas.

Con excepción de algunas empresas como las constructoras, de investigación, de cinematografía, televisión, artes y asesoría, donde continuamente se generan nuevos proyectos que justifican la creación, dentro de la estructura de la organización, de un área de proyectos, la mayoría de las empresas carece de un departamento de proyectos, por lo que ha surgido la necesidad de contar con una metodología para lograr con éxito los proyectos conocida como "administración por proyectos".

> La administración por proyectos es la aplicación del proceso administrativo para la realización de un proyecto.

Las etapas de la administración por proyectos son:

- Planeación. Se establece el *qué* del proyecto: la visión, la misión, los objetivos, las estrategias, los presupuestos, los programas y las restricciones del proyecto. En esta fase se define el alcance del proyecto y se utilizan diferentes técnicas: la gráfica de Gantt, los presupuestos de costos, los formatos de reporte, las listas de verificación de actividades, el calendario de eventos y la matriz de riesgos. Se establecen estándares de calidad y la tasa interna de retorno.
- Organización. En esta etapa se define el *cómo* lograr los objetivos: la estructura, los procesos, las funciones, los sistemas y los procedimientos para lograrlo incluye por supuesto la división del trabajo, el establecimiento de jerarquías, responsabilidades y funciones. Se diseñan los formatos de reporte y el manual de

funciones e instructivo del puesto. Se establecen formatos para los entregables a lo largo del proyecto.

- Integración. Responde a las preguntas *con qué* y *con quiénes*. En esta fase se integra el equipo de gente, líderes de proyecto y equipos, y se proveen los recursos para lograrlo. Se elabora un formato de abastecimientos y un programa de adquisiciones y contrataciones.
- Dirección. Se guían los esfuerzos y recursos para ejecutar todas las acciones conforme a lo establecido. En esta etapa, la finalidad es *realizar eficientemente* todo lo anteriormente establecido. Se elaboran reportes de avances y resultados, se verifica la calidad de los trabajos, se constata la fecha y calidad de los entregables, se efectúan juntas de información de avances, se solucionan posibles problemas y se toman decisiones sobre imprevistos.
- Control. Se compara lo realizado en relación con lo planeado para detectar las desviaciones y corregir las posibles fallas. Incluye el cierre del proyecto y la conservación de los informes de resultados, así como el servicio de mantenimiento al usuario del proyecto. Se compara lo realizado en relación con lo planeado, se establecen medidas correctivas y se elabora el reporte final del proyecto.

Como se ha estudiado anteriormente, cada una de las etapas del proceso administrativo puede existir por separado o simultáneamente. Los factores críticos a considerar en la administración por proyectos son: alcance, tiempos, costos, calidad, información, riesgos, equipo humano, abastecimiento y liderazgo.

Administración proactiva

Íntimamente relacionada con la administración participativa y la calidad total, este estilo se fundamenta en la participación de los integrantes de la empresa en la toma de decisiones del área donde trabajen. Tiene sus fundamentos en los círculos de calidad y equipos de mejora aunque no necesariamente se aplican las metodologías de calidad. Uno de sus principales promotores es Stephen Covey, quien en su texto *Liderazgo centrado en principios* estableció las diferencias y desventajas entre la administración tradicional (donde el elemento humano carente de iniciativa asume un papel pasivo de sometimiento a la autoridad) y la administración proactiva (donde todos los empleados son partícipes del cambio y de la mejora y transformación de la organización). Implica la inversión de la pirámide tradicional de jerarquía en que sólo la cúpula de la pirámide toma decisiones importantes:
Lograr este tipo de administración requiere:

- Personal altamente capacitado, competente, responsable y comprometido.
- Lealtad, honestidad y justicia en ambas partes.
- Capacidad de delegación de los directivos.
- Motivación del personal.

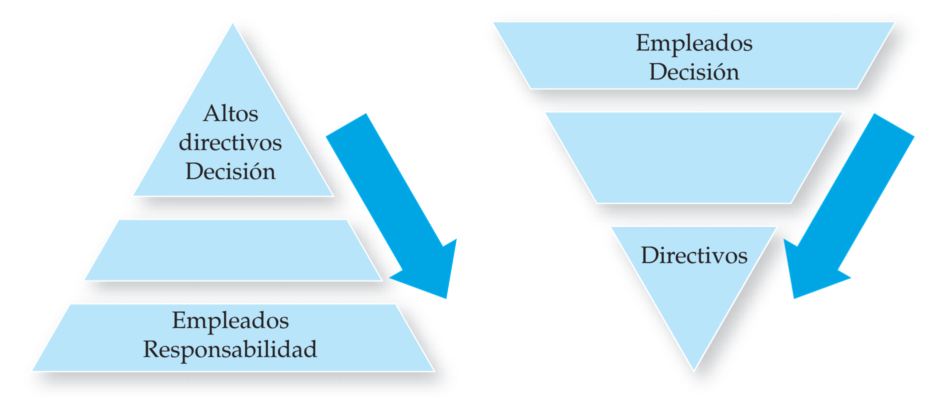


Figura 4.3 *Formas de toma de decisiones*

Estos requisitos no son fáciles de reunir, sobre todo en las empresas de países en vías de desarrollo donde los bajos sueldos y condiciones laborales desfavorables implican personal poco capacitado y con escaso compromiso.

Ejercicios de refuerzo

1. Investiga en Internet o en la biblioteca tres definiciones de desarrollo organizacional.

Autor	Definición

2. Anota los elementos comunes en la definición.

3. Elabora una definición propia de desarrollo organizacional.

4. Investiga en la biblioteca la malla administrativa del grid gerencial de Blake y Mouton. Copia la gráfica en el siguiente espacio.

5. Explica los estilos de liderazgo de acuerdo con el grid gerencial.

1.
2.
3.
4.
5.

6. Anota con tus propias palabras las etapas del desarrollo organizacional y explica un ejemplo de cómo se aplicarían.

Etapa	Ejemplo

7. Elabora un cuadro comparativo entre los catorce pasos de Deming y los de Crosby.

Deming	Crosby
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	
11.	
12.	
13.	
14.	

8. En relación con el cuadro anterior anota qué similitudes y qué diferencias encuentras.

9. Anota las etapas para la administración por proyectos.

10. Aplica la administración por proyectos en la realización de una fiesta de fin de curso. Elabora la gráfica de Gantt correspondiente.

11. Explica por qué son importantes los valores para trabajar en equipo:

Valor-actitud	Importancia	Ejemplo
Respeto		
Colaboración		
Responsabilidad		
Honestidad		

12. Explica cómo se aplican los siguientes valores en el desarrollo organizacional.

Valor-actitud	Aplicación
Respeto	
Colaboración	
Responsabilidad	
Honestidad	

13. Ejemplifica cómo se aplican los valores para lograr la calidad total.

Valor-actitud	Aplicación
Respeto	
Colaboración	
Responsabilidad	
Honestidad	

14. Explica por qué es importante aplicar los siguientes valores en la administración por proyectos.

Valor-actitud	Aplicación
Respeto	
Colaboración	
Responsabilidad	
Honestidad	

Autoevaluación

1. Relaciona las columnas y anota en el paréntesis la letra correspondiente a la respuesta correcta.

( ) Se fundamenta en la participación de los integrantes de la empresa en la toma de decisiones del área donde trabajen.	a) *Empowerment*
( ) Se orienta al desarrollo y práctica de valores organizacionales e individuales.	b) Administración por valores
( ) Propone una serie de estrategias para desempeñarse en un entorno cambiante y que demanda retos.	c) Administración del conocimiento
( ) Su objetivo es recopilar todas las experiencias, habilidades y conocimientos del capital humano de la empresa, con el propósito de que éstos perduren independientemente de la rotación del personal y de los directivos.	d) Administración virtual
( ) A través de sistemas informáticos, de la automotivación y del autocontrol se disminuyen trámites burocráticos y niveles jerárquicos, y se simplifican las estructuras.	e) Administración del cambio
( ) Estilo que faculta, prepara y delega a los empleados para que potencialicen sus capacidades.	f) Administración proactiva
( ) Es la aplicación del proceso administrativo para la realización de un proyecto.	g) Administración por proyectos

2. Anota una *F* si la aseveración es falsa y una *V* si es verdadera.

En la década de 1960 surge el desarrollo organizacional.	( )
Cada época crea la forma de organización más acorde con sus características y necesidades.	( )
La única forma de cambiar las organizaciones consiste en modificar la cultura organizacional.	( )
El control total de calidad hace hincapié en aplicar el proceso de calidad solamente en el área de producción de la empresa.	( )
La cultura organizacional se refiere al conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas de la empresa.	( )
Bennis define el desarrollo organizacional como "un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento".	( )
El DO es una estrategia educativa porque se basa en el cambio de conducta adoptado para lograr un cambio planeado en la organización.	( )
El desarrollo organizacional hace hincapié en la importancia del comportamiento no experimentado.	( )
Un programa de desarrollo organizacional es un proceso que requiere de poco tiempo.	( )
El CTC utiliza el proceso PHVA (planear, hacer, verificar, actuar) para impedir que los defectos se repitan en todos los niveles.	( )
El desarrollo organizacional a mediano y largo plazo incide en la satisfacción de los objetivos de grupo.	( )

Conclusiones

1. Anota tres conclusiones importantes relativas a esta unidad.

2. Anota tres conclusiones acerca de la importancia de los valores en los enfoques actuales de la administración.

Segunda parte

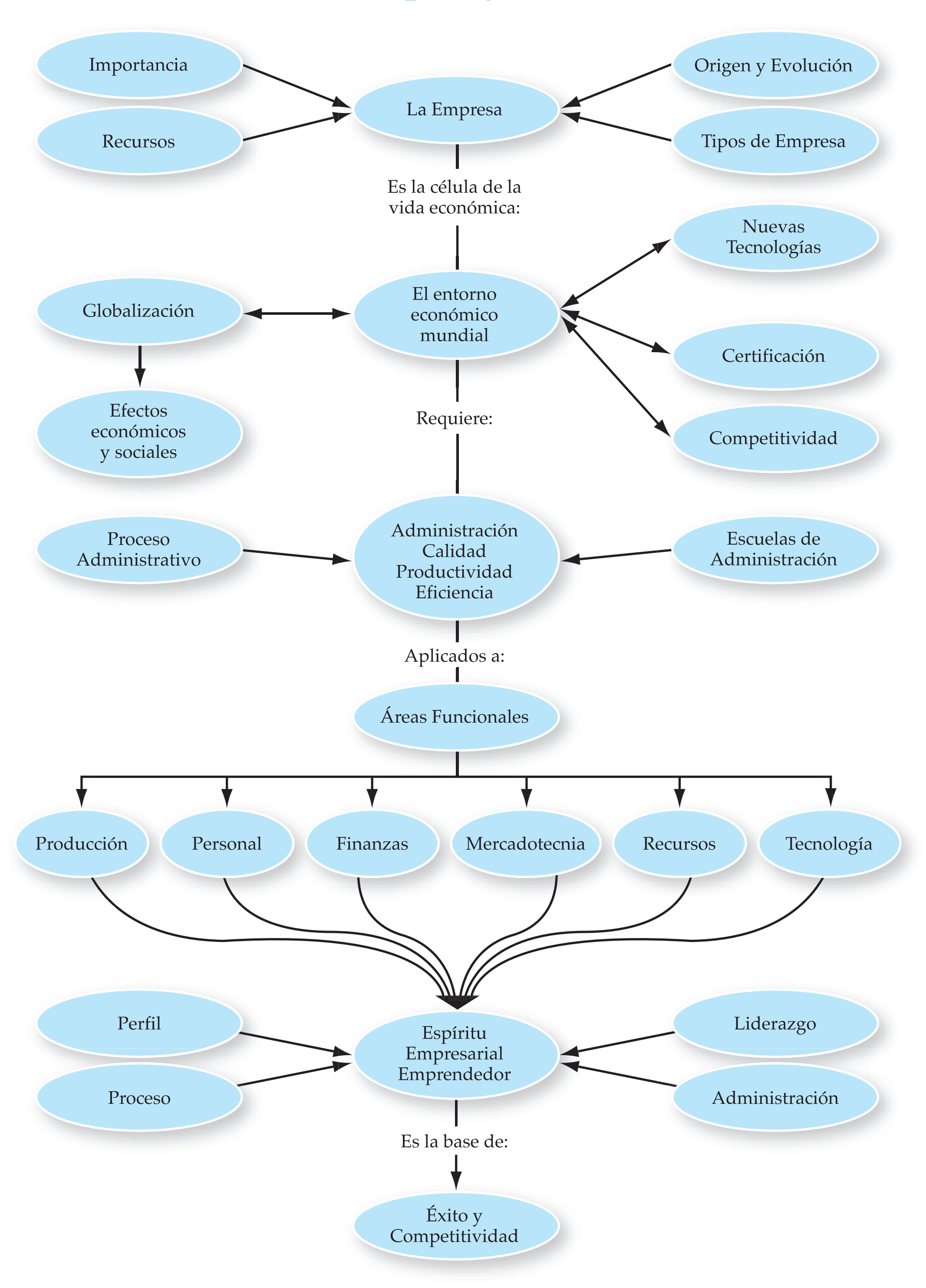
La empresa, áreas funcionales, desarrollo emprendedor y su contexto actual

Objetivo general:

El estudiante explicará los conceptos básicos y la importancia de la empresa, del espíritu emprendedor y empresarial. Desarrollará habilidades y destrezas para la realización de proyectos emprendedores, y para la aplicación de la administración en las áreas funcionales sustentada en la filosofía y los valores de la empresa y el ejercicio de valores.

Mapa conceptual

Segunda parte



Unidad V

La empresa

Objetivo general:

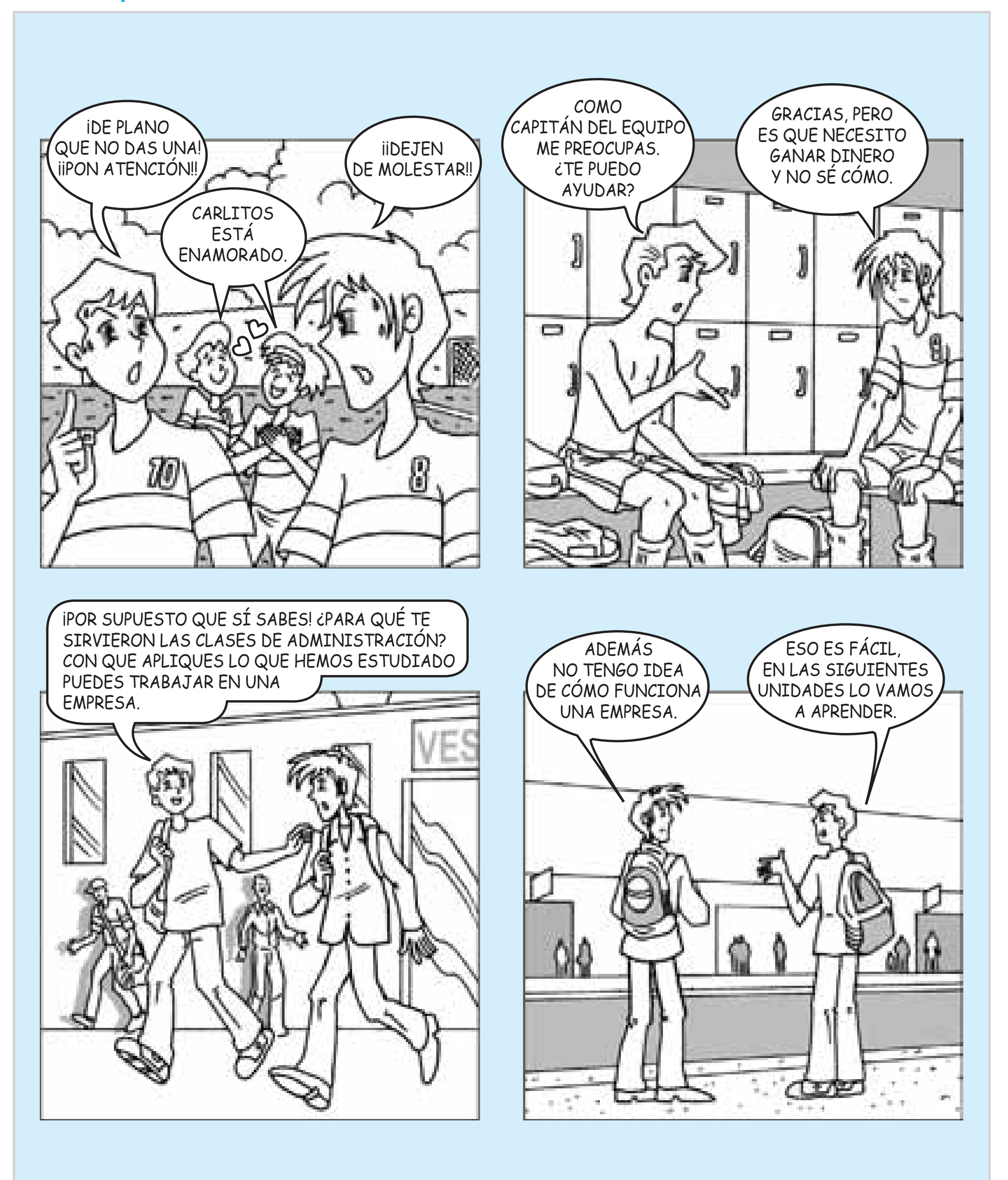
El estudiante describirá los tipos de empresa existentes a partir del análisis de su concepto, evolución histórica, importancia y clasificación.

Objetivos específicos:

Al terminar la presente unidad, el estudiante será capaz de:

- Explicar el momento histórico en que surge la empresa.
- Describir la evolución de la empresa a lo largo de la historia.
- Ejemplificar la evolución de la empresa y sus características.
- Explicar el desarrollo de las empresas en México y su importancia.
- Definir el concepto de empresa.
- Describir la importancia de la empresa para el desarrollo económico.
- Relacionar la evolución de la administración con la de la empresa.
- Enumerar los distintos tipos de empresa y ejemplificar cada uno de éstos.
- Describir el contexto económico y social de la Revolución Industrial y su relación con la empresa.
- Describir los recursos que integran una empresa.
- Analizar la importancia de los valores en la empresa.
- Desarrollar actitudes de respeto, compromiso, iniciativa, colaboración y responsabilidad en el desempeño escolar y laboral.

La empresa



¡DE PLANO QUE NO DAS UNA! ¡¡PON ATENCIÓN!!
CARLITOS ESTÁ ENAMORADO.
¡¡DEJEN DE MOLESTAR!!
COMO CAPITÁN DEL EQUIPO ME PREOCUPAS. ¿TE PUEDO AYUDAR?
GRACIAS, PERO ES QUE NECESITO GANAR DINERO Y NO SÉ CÓMO.
¡POR SUPUESTO QUE SÍ SABES! ¿PARA QUÉ TE SIRVIERON LAS CLASES DE ADMINISTRACIÓN? CON QUE APLIQUES LO QUE HEMOS ESTUDIADO PUEDES TRABAJAR EN UNA EMPRESA.
ADEMÁS NO TENGO IDEA DE CÓMO FUNCIONA UNA EMPRESA.
ESO ES FÁCIL, EN LAS SIGUIENTES UNIDADES LO VAMOS A APRENDER.

5.1. Origen y evolución histórica de la empresa

1. ¿Consideras que las empresas han existido siempre? ¿Por qué?

 ____

 ____

2. ¿Qué es la administración?

 ____

 ____

3. ¿Cómo se relaciona la administración con las empresas?

 ____

 ____

La palabra "empresa" proviene del latín *emprendere* que significa iniciar alguna actividad.

> En su acepción más sencilla, la empresa es un organismo social donde a través de la coordinación de recursos se producen bienes y servicios.

En este sentido, siempre han existido empresas, aunque de manera muy rudimentaria; y ha existido también la administración, aunque no como una disciplina.

> La administración es el proceso de coordinación de recursos para lograr la máxima productividad y calidad en la consecución de los objetivos de un grupo.

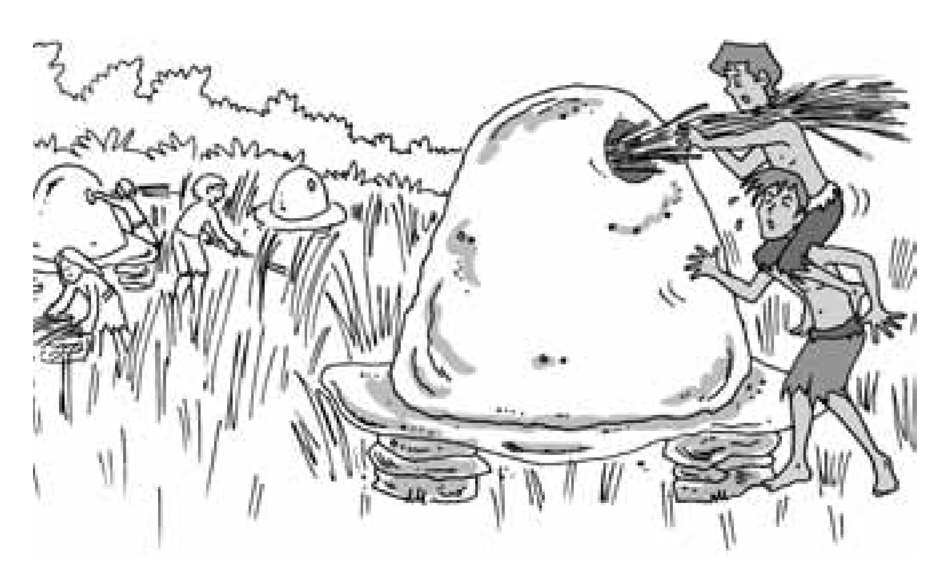
Desde que el hombre apareció en la Tierra, para subsistir desarrolló diversas actividades, en las cuales el trabajo en grupo y la administración eran indispensables. Diversas formas de agrupación y empresas incipientes existieron a lo largo de la historia, sin embargo es hasta la edad media, con el desarrollo del comercio, cuando empiezan a surgir formas de organización social similares a la empresa propiamente dicha: los talleres artesanales. Pero es durante la Revolución Industrial, a partir de los avances tecnológicos y de la aparición de la máquina de vapor, cuando surge la empresa como se concibe en la actualidad. Con la finalidad de conocer su origen, a continuación se presenta de manera muy simplificada una breve descripción de la evolución de la empresa a lo largo de la historia.

Época primitiva

Los hombres se agrupaban para realizar actividades de caza, pesca y recolección, y para lograr de la mejor manera posible su objetivo principal: la subsistencia. Existía la división del trabajo por edad y sexo.



Conforme la civilización fue evolucionando, inició la vida sedentaria y se desarrolló la agricultura. En cuanto a la administración, la autoridad máxima era el patriarca y se empiezan a establecer formas para organizar y almacenar las cosechas, y formas incipientes de comercio y comunicación. Prevaleció la división del trabajo por edad y sexo. El control del trabajo y el pago de tributos era la base en que se apoyaban estas sociedades. Se llevaban a cabo funciones de algunos aspectos rudimentarios de administración para trabajar en grupo.



Grandes civilizaciones (2150 a.C.-500 a.C.)

El desarrollo de la sociedad se fundamentó en la organización de los recursos y el trabajo. Aunque no existían empresarios propiamente, sí se realizaban actividades de intercambio, comercio, construcción y toda una serie de funciones económicas donde se organizaba el trabajo. En ese entonces, la administración se ejercía de una manera empírica para organizar los recursos y los esfuerzos de los grupos sociales; para lograr un objetivo común se aplicaban estrictas medidas de control y supervisión del trabajo, prueba de ello son las pirámides de Egipto.



Antigüedad grecolatina (500 a.C.-400 d.C.)

Caracterizada por el florecimiento de Grecia y posteriormente del Imperio Romano. Se desarrollaron formas de organización social como la democracia y florecieron la cultura, la ciencia y las artes. La administración era de tipo coercitivo y se sustentaba en el esclavismo. Surgieron las grandes obras arquitectónicas y culturales de la antigüedad grecolatina. La administración se caracterizó por una estricta supervisión del trabajo, el esclavismo y el castigo corporal como forma disciplinaria.



Edad Media (400-1400)

Durante el feudalismo y con el avance del comercio, aparecieron los talleres artesanales donde laboraban los maestros, oficiales y aprendices. Los talleres son una forma primitiva de empresa, de la misma manera que la aparición de los gremios son antecedentes de los sindicatos actuales. Los dueños o maestros del taller artesanal trabajaban al lado de los oficiales y aprendices en quienes delegaban su autoridad.



Edad Moderna. Renacimiento y Reforma (1400-1700)

La peste y las masacres detonaron al final de la Edad Media; al reducirse la población se abarató la tierra y escaseó la mano de obra. Los señores feudales se vieron obligados a contratar campesinos asalariados, desapareció el vasallaje, los ejércitos se integraban por soldados remunerados y se gobernaba mediante una administración compuesta por funcionarios asalariados, lo que dio origen a la Edad Moderna. Se inició el capitalismo comercial, renacieron las artes y la cultura, y se incrementó el comercio.

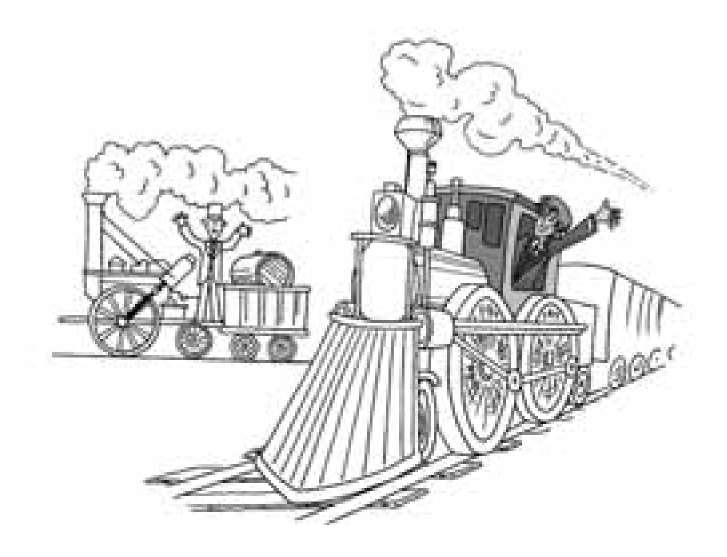
Revolución Industrial (1700-1900)

Al proceso de cambios económicos y sociales que se presentaron desde mediados del siglo XVIII a mediados del XIX se le denomina Revolución Industrial. Dicho movimiento promovió la creación de las industrias y las empresas; y surgió en Inglaterra en el periodo comprendido de 1760 a 1830. La Revolución Industrial provocó profundos cambios en la sociedad. Las ciudades crecieron, el comercio se incrementó a gran escala y se establecieron múltiples empresas. Diversos inventos y descubrimientos propiciaron el desarrollo industrial y, consecuentemente, cambios en los modos de producción.

El primer factor que originó la Revolución Industrial fue la innovación técnica en el campo textil, metalúrgico y minero, y la utilización de la máquina de vapor inventada por James Watt en 1769, empleada en la manufactura de algodón y en los altos hornos, y el gato hidráulico que facilitó la producción y la mecanización. Los energéticos que se utilizaron en esa época fueron el vapor, la electricidad y el petróleo; el vapor en el transporte fue de singular importancia. En 1825 se construyó en Inglaterra el primer ferrocarril, y el primer motor para corriente alterna fue inventado en 1883. El motor sustituyó a la fuerza animal en todos los procesos productivos, lo que originó la producción en serie y la aparición de grandes fábricas. Es entonces cuando nace la filosofía de empresa, a partir de factores como:

- El espíritu de libre empresa. *Laissez faire* (dejar hacer) o liberalismo económico. Esta filosofía se sustenta en las ideas del economista inglés David Ricardo y del economista escocés Adam Smith, autor de *Investigaciones sobre la naturaleza y las causas de la riqueza de las naciones*.
- El apoyo al pensamiento científico y a la investigación.
- El desarrollo del capitalismo industrial.
- La especialización y la producción en serie.

La complejidad del trabajo requería de especialistas que administraban empíricamente y manejaban todos los problemas de la organización. La administración se caracterizaba por condiciones inadecuadas de trabajo tales como horarios excesivos y ambiente insalubre, entre otros y por ser de tipo coercitivo.



> La empresa como organización social con fines de lucro ubicada en plantas productivas surgió y se desarrolló durante la Revolución Industrial, aunque desde siempre con la división del trabajo existieron formas de organización parecidas a las empresas.

Siglo XX

El avance industrial que provocó el auge de las empresas fue el motor propulsor del desarrollo económico y social de los países. Se multiplicaron y diversificaron las empresas y los avances científicos y tecnológicos se aplicaron al desarrollo de los procesos productivos y de servicios. La administración se consolidó como disciplina indispensable para obtener la máxima eficiencia en las organizaciones, y se sustentó en diversas técnicas y escuelas; proliferan y existen múltiples tipos de empresas.



Siglo XXI

Con la globalización de la economía, los avances tecnológicos, la competitividad y la creación de grandes bloques financieros, aparecen nuevas formas de empresas como las globales, automatizadas, inteligentes, siempre orientadas hacia el cliente y a la conquista de los mercados mediante la calidad y la productividad.



¿Los avances tecnológicos han servido para las empresas? ¿Por qué?

____

____

____

____

____

____

____

____

5.2. La empresa en México y Latinoamérica

1. Anota las etapas históricas de tu país y el tipo de empresas que existía.

Etapa	Empresa

De manera similar a la evolución de la empresa en Occidente se desarrollaron las organizaciones en Latinoamérica. A continuación se presenta la evolución histórica de la empresa en México por considerarse que es muy similar a Latinoamérica:

Época Prehispánica (1800 a.C.-1492 d.C.)

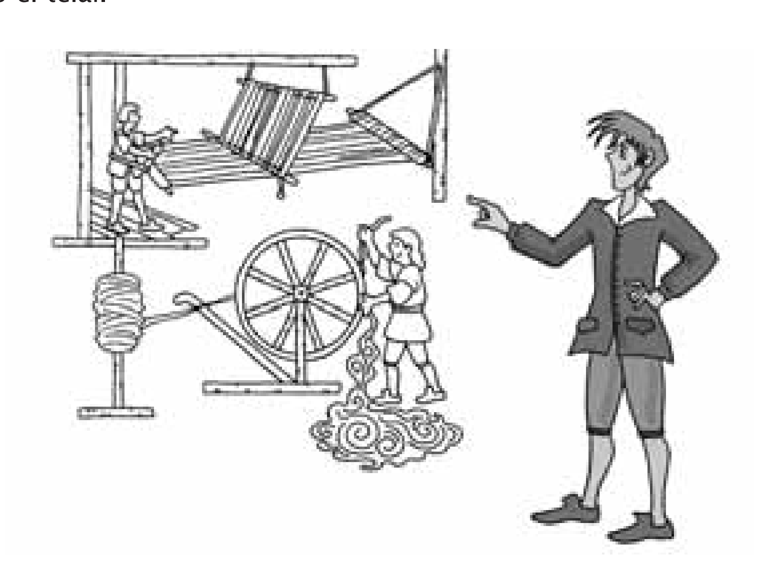
Durante esta época la actividad más importante de la economía fue la agricultura. Sin embargo, en las culturas más desarrolladas como la azteca, los cronistas mencionan la existencia de distintos tipos de artesanos con oficios especializados como los orfebres, joyeros, escultores, sastres, pintores, alfareros y albañiles, entre otros. La producción

se llevaba a cabo en pequeños talleres que estaban destinados a satisfacer las necesidades de la clase gobernante; estos productos también eran comercializados tanto en el tianguis de Tenochtitlan como en regiones alejadas del sur del país y Centroamérica.



Época Colonial (1521-1810)

En la época virreinal la actividad de mayor relevancia fue la minería y las dos formas de organización más sobresalientes eran el taller artesanal y el obraje. Durante esta etapa inició, aunque de manera incipiente, el proceso de conformación de empresas integrado por unidades de una gran diversidad de tamaños, desde pequeños talleres gremiales hasta talleres más grandes que ocupaban a más de mil trabajadores, como en el caso de talleres pertenecientes a la industria textil donde se introdujeron avances tecnológicos de la Revolución Industrial tales como el telar.



México independiente (1810-1836)

Durante este lapso existió un estancamiento y contracción económica debido a las constantes luchas internas y a las guerras; sin embargo, continuó la actividad de la empresa fabril y manufacturera, y la administración de tipo empírico y autocrático.



Siglo XIX

Reforma y Porfiriato (1836-1910)

Se desarrollaron ramas de la agricultura destinadas a la producción de henequén, caña y tabaco, entre otros. La producción minera continúo creciendo y la industria metalúrgica inició su desarrollo. Aparecieron fábricas de fundición de plata, cobre y plomo. Las empresas de transformación estaban representadas básicamente por la industria textil. A principios de 1910, en México había 150 fábricas textiles.



Siglo XX

En México la industrialización adquirió mayor fuerza a partir de la década de 1950, en la cual se expandió la actividad industrial con un sinnúmero de empresas micro, pequeñas y medianas; las grandes empresas en su mayoría son extranjeras. Inicialmente se promovió la inversión a través del proteccionismo de las importaciones. A partir de la década de 1980 se inició una apertura económica hacia el exterior, y con el Tratado de Libre Comercio se intensifica el proceso de expansión y diversificación en todos los sectores empresariales.



Siglo XXI

En la actualidad, Latinoamérica cuenta con una estructura empresarial típica de los países en desarrollo, por un lado existe un gran número de empresas globalizadas y transnacionales y por otro la industria nacional se conforma de micros, pequeñas y medianas empresas de todo tipo.



5.3. La empresa

1. Enumera las tres principales empresas de tu localidad.

2. ¿Por qué son importantes las empresas?

3. Explica la importancia de las maquiladoras de tu país.

4. Menciona dos nombres de empresas robotizadas.

La importancia de las empresas es indudable, ya que son el motor propulsor del desarrollo económico de los países; así como la familia es la célula de la sociedad, la empresa es la célula de la actividad económica.

Concepto

Íntimamente relacionado con el concepto de administración está el concepto de empresa, porque es el campo donde se llevan a cabo y se han desarrollado todas las teorías, técnicas, formas, enfoques y escuelas de administración.

Existen diversos conceptos acerca de la empresa: el literal, el administrativo, el jurídico, el contable y el económico, entre otros; desde el punto de vista administrativo:

> La empresa es la unidad económico-social en la cual a través del capital, el trabajo y la coordinación de recursos se producen bienes y servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad.

Importancia

Múltiples ventajas demuestran la trascendencia de las empresas; entre las más importantes es posible destacar:

- Crean fuentes de trabajo.
- Satisfacen las necesidades de la comunidad al producir bienes y servicios socialmente necesarios.
- Promueven el desarrollo económico y social al fomentar la inversión.
- Son una fuente de ingresos para el sector público mediante la recaudación de impuestos.
- Propician la investigación y el desarrollo tecnológico.
- Proporcionan rendimientos a los inversionistas.

De acuerdo con tu opinión ¿para qué sirven las empresas?

5.4. Clasificación de las empresas

1. ¿De acuerdo con tu criterio cómo clasificarías a las empresas?

____

____

____

____

____

Los grandes avances científicos, tecnológicos y económicos han propiciado el surgimiento de una gran diversidad de empresas. Para su administración, debe considerarse su tamaño, giro, constitución jurídica, grado de mecanización, recursos y múltiples factores que intervienen en su funcionamiento, con la finalidad de aplicar el enfoque o escuela de administración más adecuado a los requerimientos de la organización. En este sentido es importante analizar las diferentes clases de empresas existentes; cabe señalar que esta clasificación se hace con fines de estudio, ya que una empresa puede pertenecer a varias categorías o clases aquí mencionadas; por ejemplo, una empresa privada puede constituirse como sociedad anónima, ser pequeña y familiar. A continuación se presentan algunos de los criterios de clasificación de la empresa más difundidos.

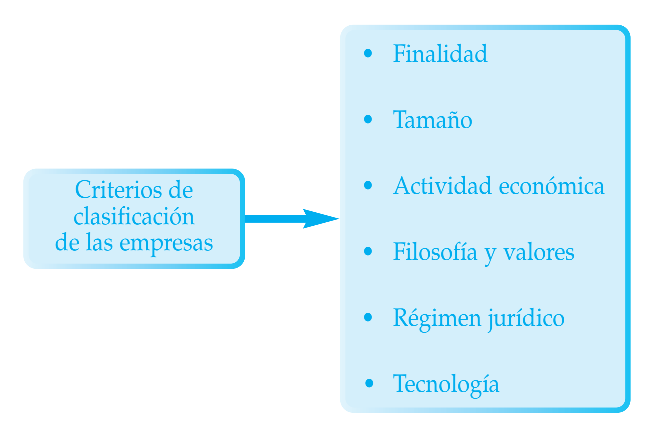


Figura 5.1 *Criterios de clasificación de las empresas*

Por su tamaño

Existen diversos criterios para clasificar el tamaño de las empresas: de acuerdo con el volumen de ventas, de producción, capital y personal ocupado. A partir de estos criterios se determina el tamaño de la empresa, la cual puede ser micro, pequeña, mediana o grande.

El criterio más utilizado para definir el tamaño de una organización es el número de empleados, el cual se muestra en el siguiente cuadro considerando también el giro de la empresa:

Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Microempresa	0-10 empleados	0-10 empleados	0-10 empleados
Pequeña empresa	11-50 empleados	11-30 empleados	11-50 empleados
Mediana empresa	51-250 empleados	31-100 empleados	51-100 empleados
Gran empresa	251 empleados en adelante	101 empleados en adelante	101 empleados en adelante

Figura 5.2 *Clasificación de las empresas de acuerdo con su número de empleados y giro*

Fuente: Diario Oficial de la Federación. 30 de diciembre de 2002. México.

Por su finalidad

Dependiendo de la finalidad para la que fueron creadas y del origen de las aportaciones de su capital, las empresas pueden clasificarse en:

Privadas. En la empresa privada el capital es propiedad de inversionistas y su finalidad es la obtención de utilidades. Dependiendo del origen del capital éstas pueden ser:

- Nacionales. Cuando los inversionistas son nacionales.
- Extranjeras y transnacionales. Los inversionistas son de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen.
- Multinacionales. El capital pertenece a varios países.
- Globalizadas. Son empresas de carácter mundial.
- Controladoras. Un grupo de inversionistas maneja múltiples empresas de diversos giros aunque no tengan relación entre sí.
- Maquiladoras. Producen bienes para diversas organizaciones de diferentes propietarios que comercializan y le dan marca al producto.
- Franquiciatarias. Son aquellas empresas que venden su marca y su *know-how* o forma de organización a inversionistas independientes.
- Familiares. Los socios de la empresa así como sus directivos son miembros de una familia; esta forma de organización es muy común en Latinoamérica, y normalmente representan micro, pequeñas y medianas empresas.

Públicas. Como su nombre lo indica, en las organizaciones públicas el capital pertenece al Estado y, generalmente, su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social y proporcionar servicios a la comunidad. Existen distintos tipos de empresas públicas: mixtas o de

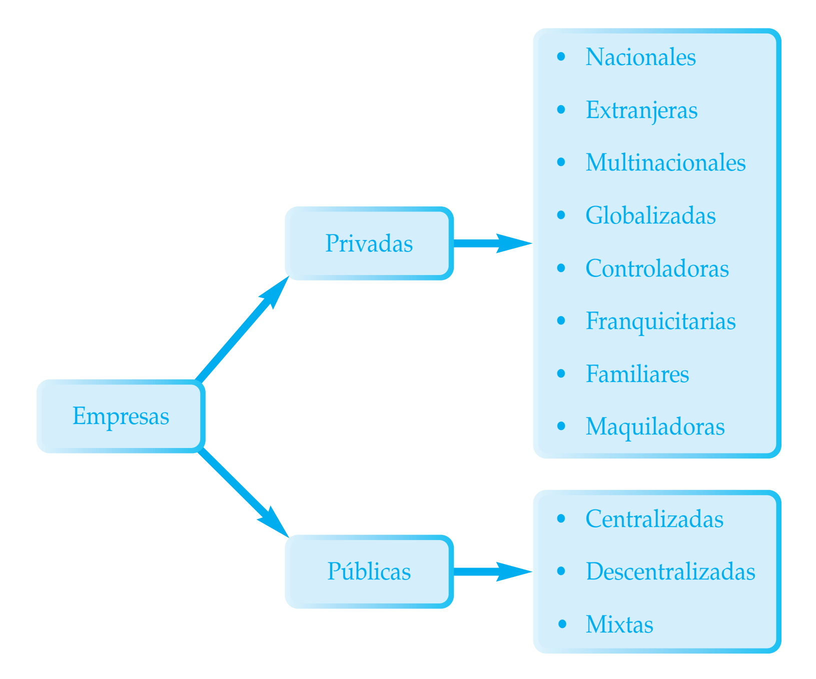


Figura 5.3 *Clasificación de las empresas por su finalidad u origen de capital*

participación estatal, cuando el capital es privado y público; centralizadas y descentralizadas, depende de que reporten al gobierno federal o al estatal respectivamente.

Por su actividad económica

De acuerdo con la actividad económica que realicen, las empresas pueden ser:

1. Industriales. Este tipo de empresa produce bienes mediante la transformación y extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, son susceptibles de clasificarse en:
   a) Extractivas. Se dedican a la explotación de recursos naturales renovables o no renovables. Ejemplos de este tipo de organizaciones son las agropecuarias, madereras, mineras, petroleras, etcétera.
   b) De transformación o manufactureras. Como su nombre lo indica, transforman las materias primas en productos terminados, los cuales pueden ser:
      – Bienes de consumo. Sus productos satisfacen directamente las necesidades del consumidor, por ejemplo, el calzado, los alimentos y el vestido, entre otros.
      – Bienes de producción. Cubren la demanda de las industrias de bienes de consumo final, por ejemplo, las maquinas herramienta, los materiales de construcción, los productos químicos, etcétera.

2. Comerciales. Estas organizaciones son intermediarias entre el productor y el cliente; su principal actividad es la compra-venta y distribución de productos. Se clasifican en:

   a) Autoservicio. Son grandes empresas comercializadoras que le venden al público productos de consumo. Dentro de éstas se encuentran los supermercados, los hipermercados y los grandes almacenes y tiendas departamentales.

   b) Comercializadoras. Distribuyen y venden una serie de productos de diversos productores nacionales y extranjeros.

   c) Mayoristas. Efectúan ventas en gran escala a otras empresas minoristas, las cuales a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.

   d) Minoristas o detallistas. Venden productos al menudeo, o en pequeñas cantidades al consumidor.

   e) Comisionistas. Venden la mercancía que los productores les dan a consignación, por lo cual perciben una ganancia o comisión.

3. De servicios. Su finalidad es proporcionar un servicio con o sin fines lucrativos. Existen gran cantidad de instituciones de servicio, entre las más usuales se encuentran las de salud, educación, transporte, turismo, financieras, de comunicaciones, de energía y *outsourcing* que proporcionan toda clase de servicios, por ejemplo asesoría contable, jurídica, administrativa, promoción y ventas, y agencias de publicidad.

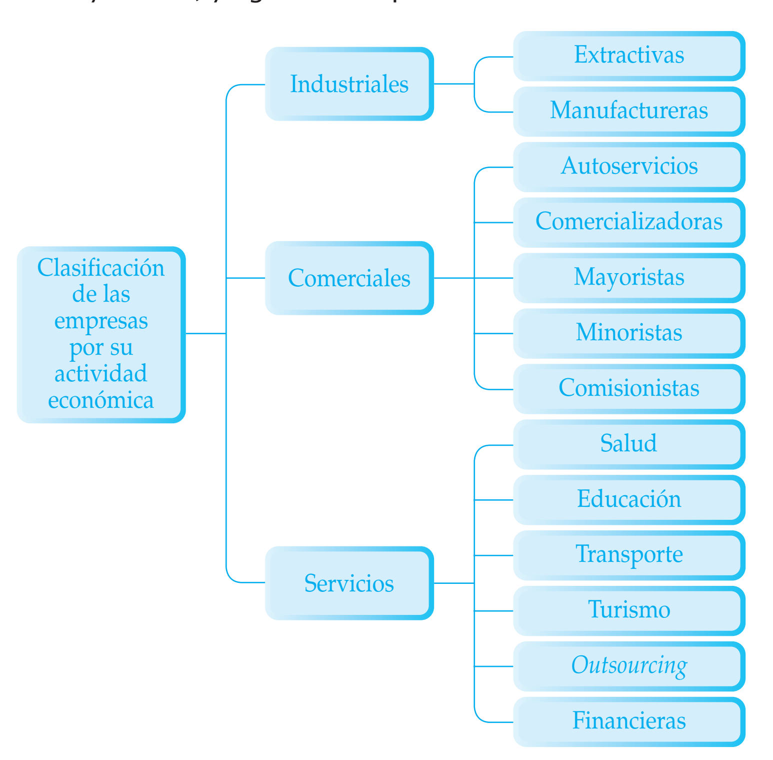


Figura 5.4 *Clasificación de las empresas por su actividad económica*

Por su filosofía y valores

> La filosofía de una empresa se refiere al conjunto de valores, compromisos y principios que orientan su actividad.

La filosofía organizacional está íntimamente relacionada con la cultura organizacional.

> La cultura organizacional es la forma de vida o de ser de la empresa y está integrada por el sistema formal (estructuras, procesos, políticas, etc.) e informal (estilos de liderazgo, costumbres, mitos, tradiciones, etc.) de sistemas y subsistemas.

De acuerdo con su filosofía y compromiso con la sociedad, las empresas pueden ser: lucrativas, cuando su finalidad es obtener rendimientos y utilidades financieras; o no lucrativas que, como su nombre lo indica, tienen como fin último el bienestar social y no persiguen ningún tipo de lucro, por ejemplo las beneficencias y asociaciones, entre otras.

En relación con su cultura organizacional y con su filosofía y principios, las empresas pueden ser orgánicas u orientadas al cliente, y tradicionales o mecanicistas.

Tradicionales o mecanicistas	Orgánicas
Reglas, sistemas y procedimientos.	Flexibilidad en la organización.
Se concede importancia al desempeño individual.	Trabajo en equipo.
Jerarquía y relaciones de autoridad-obediencia.	Confianza y colaboración.
Respeto e imposición rígida de la responsabilidad y autoridad.	Interdependencia y responsabilidad compartida.
Estricta división del trabajo y supervisión.	Autodirección y autocontrol. Empleados multifuncionales.
Liderazgo autocrático.	Liderazgo transformador.
Solución de conflictos por medio de la imposición.	Solución de conflictos por conciliación.
Motivación por castigo e incentivos.	Motivación por la autorrealización.
Centralización.	Descentralización.

Figura 5.5 *Características de las empresas de acuerdo con su cultura organizacional*

Por su tecnología

De acuerdo con el grado de tecnificación que exista dentro del proceso de producción, las empresas se clasifican en:

- Alta tecnología. Cuando existen procesos robotizados, automatizados, sistemas flexibles o sistemas integrados de manufactura. También se refiere a las empresas inteligentes en donde no solamente los procesos de producción sino la arquitectura e instalaciones se manejan vía sistemas.
- Mediana tecnología. Se caracteriza porque sus procesos son mecanizados, pero sólo en alguna parte de sus etapas.
- Tradicionales. Son empresas de baja tecnología, en la cual no invierten aunque sí utilizan maquinaria y equipo.
- Artesanales. Como su nombre lo indica, el proceso de producción está a cargo de personas que se encargan de elaborar el producto manualmente.

Por su régimen jurídico

En relación con la constitución legal de la empresa, existen diversos tipos de personas morales o sociedades, cuyas características se contemplan en la Ley General de Sociedades Mercantiles:

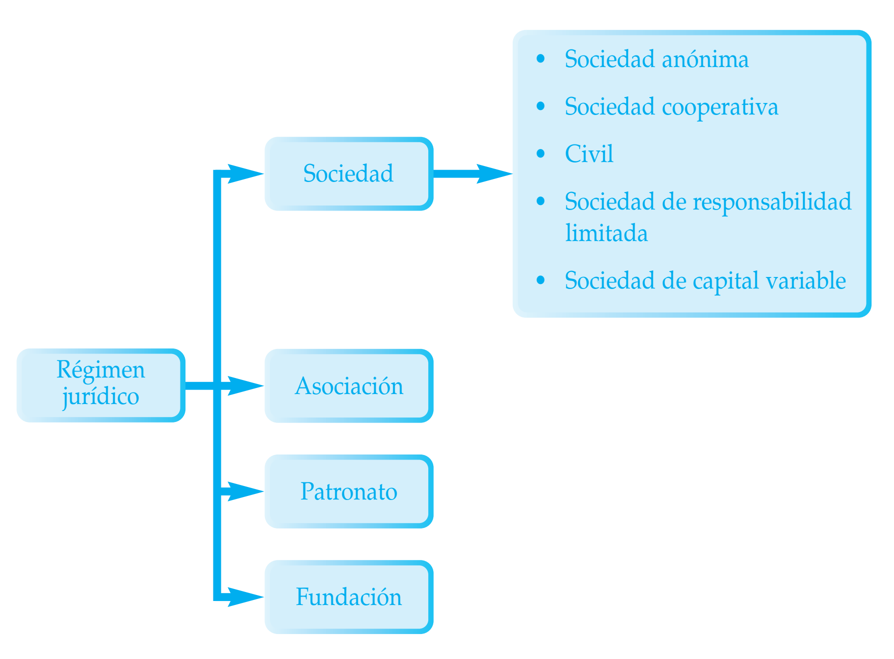


Figura 5.6 *Clasificación de las empresas por régimen jurídico*

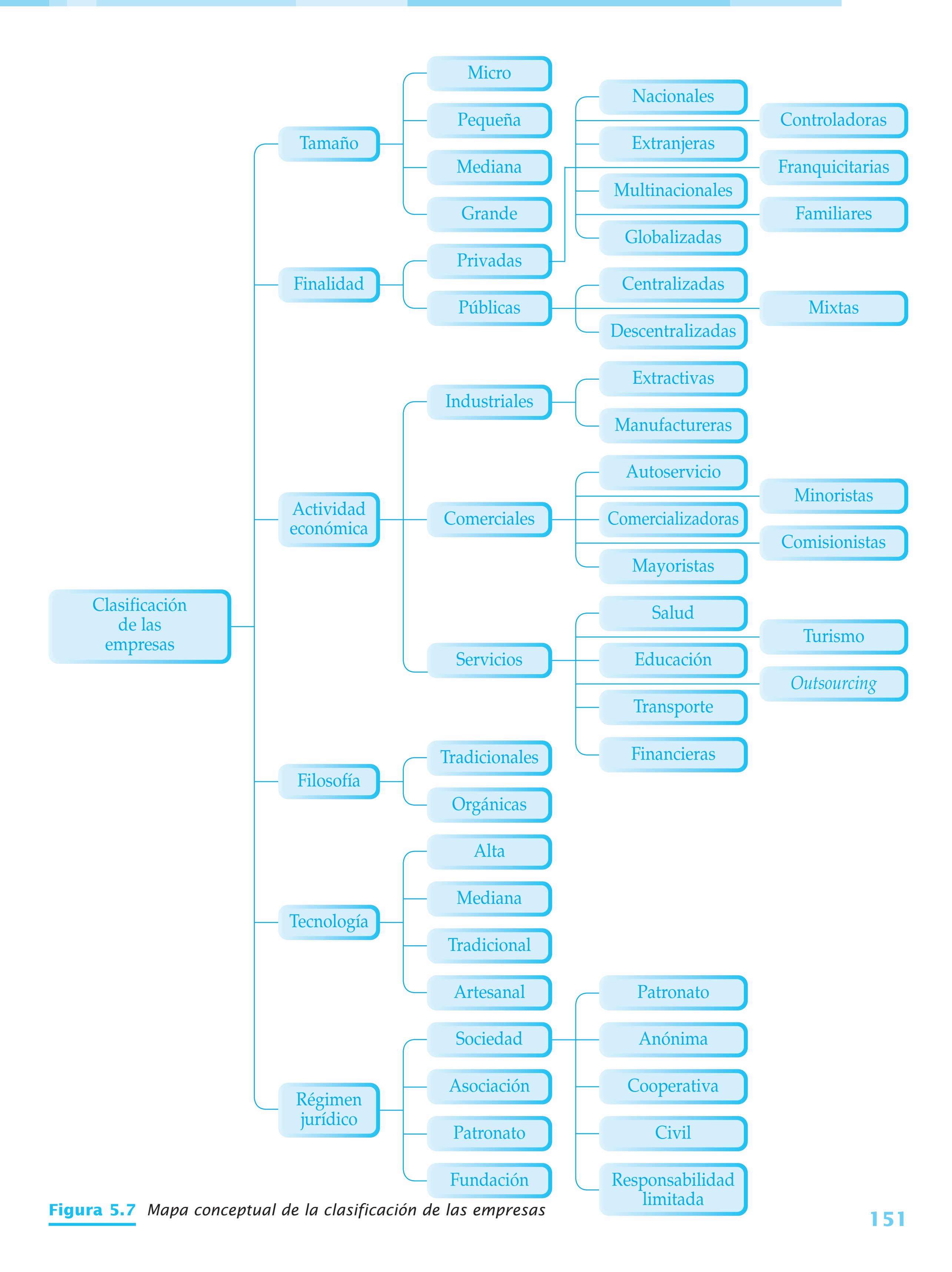
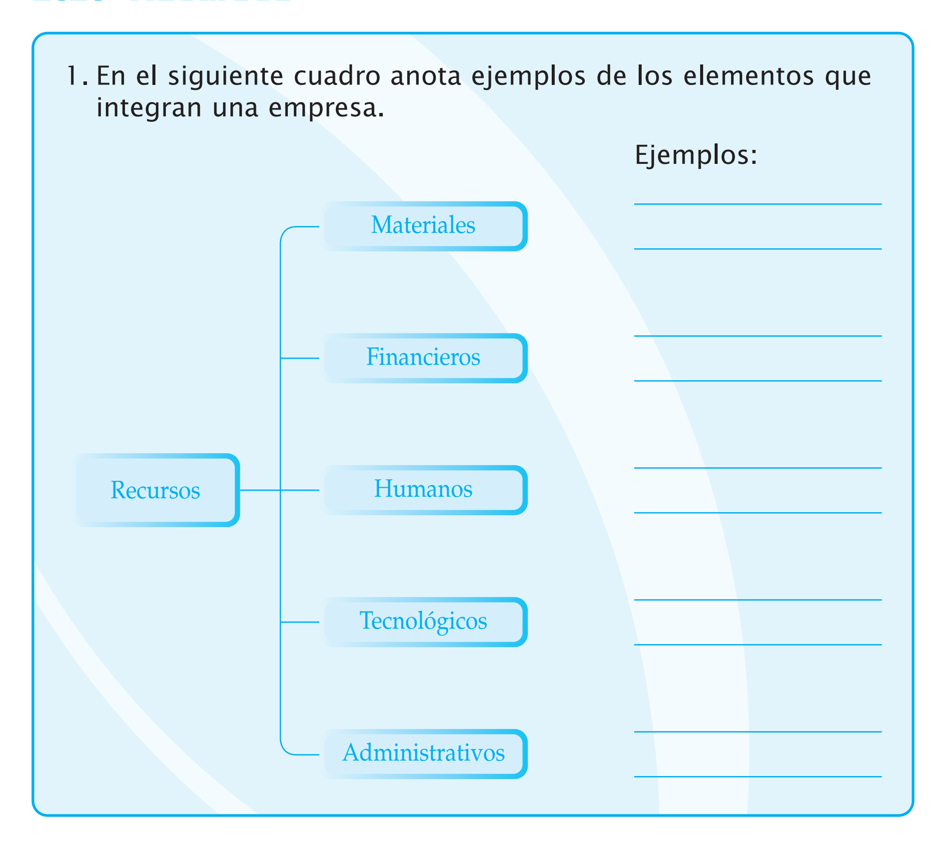


Figura 5.7 *Mapa conceptual de la clasificación de las empresas*

5.5. Recursos



Toda empresa para funcionar requiere una serie de elementos que debidamente coordinados impulsarán el logro de los objetivos. En un principio se necesita capital aportado por un grupo de inversionistas para adquirir los insumos y las instalaciones, así como para pagar los salarios de los trabajadores, materia prima y tecnología para llevar a cabo todas las actividades.

> Los recursos de una empresa son el conjunto de elementos indispensables para su funcionamiento.

El éxito de cualquier organización depende de la adecuada elección, combinación y armonización de los recursos, de darles el mejor empleo y la más adecuada distribución. La cantidad y calidad de los recursos que se utilizan en una empresa difieren de acuerdo con las circunstancias específicas de cada organización.

> La administración es el proceso de coordinación de recursos para lograr la máxima productividad y calidad en la consecución de los objetivos de la empresa.

Los recursos de una empresa son:

Recursos financieros

> Los recursos financieros son los elementos monetarios de que dispone la empresa para ejecutar sus decisiones; éstos provienen de las aportaciones de los socios, las utilidades y las ventas, así como de los préstamos, créditos y emisión de valores.

El funcionamiento de cualquier organización requiere dinero.
La inversión inicial proviene del propietario y de los socios. También es posible obtener financiamiento a través de préstamos bancarios, créditos industriales o comisión de acciones. Toda empresa necesita capital suficiente para poder operar. De la adecuada asignación, planeación y control de recursos financieros depende el logro de los objetivos de la organización.

Recursos materiales

> Los recursos materiales son los bienes tangibles e insumos propiedad de la organización.

a) Materia prima. Son los insumos y materiales indispensables para producir un artículo. Éste es el punto de partida para el éxito de cualquier producto, por lo que los insumos deben reunir la calidad y características necesarias para garantizar la operación de la empresa.

b) Planta y equipo. El éxito o el fracaso de la empresa puede provenir de estos recursos. La ubicación cerca de los proveedores es un factor importante porque asegura la disponibilidad de las materias primas. La maquinaria y el equipo son factores básicos en el proceso productivo. Para determinar la distribución de las instalaciones se debe tener en cuenta el tipo de sistema de producción, el cual incluye la organización de las máquinas, los hombres, las herramientas, la materia prima, el tipo de trabajo y producto, así como los recursos disponibles.

Recursos humanos

> Los recursos humanos pueden definirse como el conjunto de habilidades, experiencias, conocimientos y competencias del personal que integra una empresa.

El factor humano es el elemento clave para lograr los objetivos de cualquier organización. El personal debe reunir las cualidades, las competencias y los conocimientos necesarios para desempeñarse eficientemente en los distintos puestos y niveles jerárquicos de la empresa, ya sea en el nivel operativo, administrativo, técnico, gerencial o directivo. La importancia del personal es de tal magnitud, que en la actualidad se le denomina capital humano, y figura en las notas de los estados financieros de algunas empresas transnacionales.

Recursos tecnológicos

> Los recursos tecnológicos son la aplicación del conocimiento científico al desarrollo de actividades prácticas y sistemas tales como la maquinaria, equipos, instrumentos y procesos.

Es decir, son el conjunto de conocimientos, técnicas, procedimientos y métodos de trabajo utilizados en las organizaciones. Éstos pueden ser: equipo, operación, producto, sistemas informáticos, producción, fórmulas, patentes y marcas. Sirven para incrementar la eficiencia en el trabajo, la racionalización y la especialización.

El análisis y el aprovechamiento de la tecnología para optimizar todos los recursos son básicos para la producción de artículos y servicios realmente competitivos.

Recursos administrativos

Son indispensables para el funcionamiento, supervivencia, competitividad y éxito de cualquier organización. En este rubro se consideran los sistemas de administración que permiten la coordinación y optimización de los demás recursos.



Figura 5.8 *Clasificación de los recursos de una empresa*

5.6. Ética empresarial. Importancia de los valores

1. ¿Qué es un valor?

2. ¿Para qué sirve?

3. ¿Para qué sirven los valores en las empresas?

4. Explica algún caso de tu localidad donde la falta de aplicación de los valores y de la ética en una institución haya afectado a la sociedad.

La empresa, cuyo carácter es eminentemente social debe regirse por una serie de valores o principios tendientes a lograr el bienestar de la sociedad. Si bien es cierto que a lo largo de su historia las empresas han desvirtuado su fin último al orientarse solamente a la consecución de utilidades, sin importarles el entorno humano y ambiental, también lo es que en esta época de crisis de valores y ante los continuos problemas originados en la misma, la empresa se ha reorientado hacia la consecución de una ética y valores empresariales.

Los valores primordiales que debe perseguir cualquier organización son:

1. Compromiso. Satisfacción del bien común.
2. Respeto. Protección del medio ambiente y respeto a los empleados y a la sociedad en general.
3. Equidad y justicia. Creación de fuentes de trabajo y salarios justos.
4. Calidad. Producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de los consumidores y promuevan su bienestar.
5. Responsabilidad. Mejoramiento de la situación económica de la comunidad.
6. Honestidad. La honradez y la integridad en las relaciones con los clientes, proveedores y empleados.

Los valores organizacionales son el conjunto de principios que orientan la conducta de los individuos en la empresa.

Ejercicios de refuerzo

1. Enumera las características de la administración y de las empresas. Completa los espacios vacíos.

Época	Administración	Empresas
Primitiva	El hombre trabaja en grupos	
Agrícola		
Grandes civilizaciones		
Edad Media y Moderna	Se desarrolla el comercio	
Revolución Industrial	Con la máquina de vapor surgen incipientes administradores	
Siglo XIX		
Siglo XX		
Siglo XXI		Empresas globalizadas

2. Enumera las características de la administración y de las empresas en México. Refuerza tus conocimientos investigando en la primera parte de este libro.

Época	Administración	Empresas
Prehispánica		
Colonial		
México independiente		
Porfiriato		
Revolución		
Siglo XX		
Siglo XXI		

3. Elabora un cuadro sinóptico similar al anterior donde menciones la evolución de las empresas y su relación con la administración en cada etapa histórica de tu región.

Época	Administración	Empresas

4. Investiga el concepto de empresa en libros de administración de cuatro autores. Anótalo y señala los elementos comunes más importantes que encuentren en cada definición.

1.
2.
3.
4.

5. En relación con los elementos del concepto de empresa determinados en el inciso anterior, formula una definición de empresa.

6. Encuentra las palabras correspondientes a la clasificación de las empresas.

S	F	D	A	D	F	F	T	D	A	C	D	A	E	D	A	M	I	C	S
S	D	F	K	H	F	R	E	E	W	O	M	I	S	T	R	A	C	I	E
P	U	B	L	I	C	A	S	O	I	N	O	N	F	A	M	A	D	M	L
A	E	D	K	H	I	N	D	U	S	T	R	I	A	L	E	S	E	A	N
W	A	D	M	N	S	Q	O	U	I	R	I	P	U	S	I	S	K	Q	E
D	E	E	I	I	P	U	S	I	P	O	I	L	I	R	R	F	D	U	A
C	J	A	U	I	L	I	R	R	D	L	R	C	C	T	D	A	R	I	L
C	K	H	P	R	C	C	T	D	F	A	S	A	I	A	D	E	C	L	O
V	L	M	K	S	A	I	A	D	H	D	A	D	A	S	C	A	X	A	S
P	R	I	V	A	D	A	S	C	M	O	E	D	D	D	F	V	E	D	G
A	R	T	R	T	U	S	P	S	E	R	F	G	E	E	G	H	R	O	F
S	T	I	C	O	M	E	R	C	I	A	L	E	S	A	V	O	T	R	D
P	E	U	D	D	F	G	S	D	E	S	N	X	A	E	I	L	U	A	N
E	R	I	C	C	A	F	E	S	D	S	E	R	V	I	C	I	O	S	E
R	E	O	I	C	S	Z	J	A	G	S	E	R	A	M	E	S	P	N	U

7. Investiga el porcentaje de empresas micro, pequeñas, medianas y grandes que existen en tu localidad y en el país y el personal empleado.

Tipo de empresa	Número de empresas	Porcentaje	Personal empleado
Micro			
Pequeña			
Mediana			
Grande			

8. Investiga en Internet o en revistas y llena el siguiente cuadro. Anota el nombre de una empresa de acuerdo con su giro, el producto o servicio que fabrica, y sus valores.

Nombre de la empresa	Giro	Producto o servicio	Valores
	Extractiva		
	Manufacturera		
	Comercial		
	Turismo		
	Salud		
	Outsourcing		
	Franquicitaria		
	Controladora		
	Globalizadora		

9. Ejemplifica los recursos de una empresa comercial, una de servicios y una industrial.

Recursos	Empresa industrial	Empresa de servicios	Empresa comercial
Materiales			
Humanos			
Financieros			
Tecnológicos			
Administrativos			

10. Analiza en clase, con tu equipo, el cuadro anterior.
11. Analiza en clase, con tus compañeros, artículos de los periódicos y revistas, y comenta dos casos de empresas con comportamiento no ético.

Nombre de la empresa	Caso

12. Describe la responsabilidad y el compromiso de las empresas ante la sociedad.

13. Investiga las definiciones de los siguientes valores y actitudes:

Valor-actitud	Concepto
Respeto	
Colaboración	
Iniciativa	
Responsabilidad	
Honestidad	
Calidad	
Justicia	

14. En el siguiente cuadro se presentan actitudes indispensables para la vida personal y laboral. Ejemplifica su importancia y aplicación en tu vida personal, con tus compañeros de clase y en el trabajo.

Valor-actitud	Concepto	Ventajas	Aplicación
Respeto			
Compromiso			
Iniciativa			
Colaboración			
Responsabilidad			
Honestidad			

15. Ahora resuelve el cuadro anterior aplicándolo a la empresa.

Valor-actitud	Concepto	Ventajas	Aplicación
Respeto			
Compromiso			
Iniciativa			
Colaboración			
Honestidad			
Responsabilidad			

16. Desarrolla tu creatividad:

- Elabora un cuadro resumen, gráfica o collage con todos los conocimientos adquiridos en esta unidad.

Caso práctico

Tres hermanos han decidido formar una pequeña empresa fabricante de calzado para dama. Enumera (sin cuantificar) los recursos necesarios para que inicien sus actividades.

Recursos humanos:

Recursos materiales:

Recursos financieros:

Recursos tecnológicos:

Recursos administrativos:

Autoevaluación

1. Relaciona las columnas y anota en el paréntesis la letra correspondiente a la respuesta correcta.

( ) Conjunto de habilidades, experiencias, competencias y conocimientos del personal que integra una empresa.	a) Materia prima
( ) Bienes tangibles e insumos propiedad de la organización.	b) Recursos materiales
( ) Conjunto de elementos indispensables para el funcionamiento de la empresa.	c) Recursos humanos
( ) En este tipo de empresa el capital es propiedad de inversionistas y su finalidad es la obtención de utilidades.	d) Recursos
( ) Se refiere a los insumos y materiales indispensables para producir un artículo.	e) Empresa privada

2. Elabora un cuadro sinóptico con la clasificación de los tipos de empresas.

Empresa

3. Anota una *F* si la aseveración es falsa y una *V* si es verdadera.

En la época primitiva los hombres se agrupaban para realizar actividades de caza, pesca y recolección con fines de lucro y para lograr sus objetivos.	( )
En la Edad Media la administración no existía como disciplina propiamente dicha, pero se ejercía de una manera empírica.	( )
En la época de las grandes civilizaciones, con el desarrollo del comercio aparecieron los talleres artesanales donde laboraban los maestros, oficiales y aprendices.	( )
La Revolución Industrial provocó profundos cambios en el entorno económico y social.	( )
La empresa como organización social con fines de lucro ubicada en plantas productivas surgió y se desarrolló durante el siglo XX.	( )
En el siglo XXI aparecen nuevas formas de empresas como las globales, automatizadas e inteligentes, y siempre orientadas hacia el cliente.	( )
La utilización de la máquina de vapor y del gato hidráulico facilitaron la producción en serie y la mecanización.	( )

4. Menciona dos causas que fundamenten la importancia de la empresa.

Conclusiones

1. Anota tus conclusiones sobre lo estudiado en esta unidad.

2. Anota tus conclusiones acerca de la importancia de la aplicación de los valores en las empresas.

Unidad VI

Áreas funcionales de la empresa

Objetivo general:

El estudiante explicará las áreas funcionales de la empresa, a partir del análisis descriptivo de los recursos que la conforman.

Objetivos específicos:

Al terminar la presente unidad, el estudiante será capaz de:

- Definir el concepto de áreas funcionales.
- Explicar la importancia de las áreas funcionales.
- Enumerar las principales actividades de las áreas funcionales básicas de una empresa.
- Explicar la importancia de las funciones del área de personal.
- Aplicar técnicas de entrevista de empleo.
- Describir el contenido y forma del cálculo de la nómina.
- Analizar la importancia de la relación trabajador-sindicato.
- Describir las actividades del área de finanzas.
- Analizar la importancia de la inversión.
- Identificar las funciones del área de crédito y cobranzas.
- Explicar qué son los presupuestos y los estados financieros.
- Enumerar las contribuciones y obligaciones fiscales más importantes de las personas físicas y morales, y su importancia.
- Enumerar las funciones del área de materiales y explicar su importancia.
- Explicar algunas formas para optimizar materias primas.
- Describir las actividades de la planeación y el control de producción.
- Describir en qué consiste el control de inventarios.
- Identificar las principales actividades del área de producción y su importancia.
- Explicar la importancia del control de calidad.
- Definir el concepto de mercadotecnia y su importancia.
- Explicar el concepto de las cuatro "p" en mercadotecnia.
- Enumerar la importancia de la mercadotecnia y sus ventajas.
- Describir los elementos de una investigación de mercados.
- Elaborar una investigación de mercados para nuevos productos.
- Explicar la importancia de los recursos tecnológicos en la organización.
- Identificar la tecnología y su relación con las áreas funcionales de la empresa.
- Enumerar las principales funciones del área de informática.
- Describir el procedimiento para seleccionar el sistema de computación.
- Explicar la importancia de los valores en el manejo de las áreas de finanzas, personal, materiales, tecnología y producción de una organización.
- Explicar la importancia de los valores de la empresa y los valores del empleado en cada una de las áreas funcionales.
- Desarrollar actitudes de respeto, responsabilidad, iniciativa, tolerancia y compromiso.
- Explicar cómo se aplican las actitudes de respeto, responsabilidad, iniciativa, tolerancia y compromiso en el trabajo, y las ventajas de su aplicación en la vida laboral y personal.

Áreas funcionales de la empresa



6.1. Áreas funcionales de una empresa

1. Ejemplifica de acuerdo con tu experiencia en tu localidad cuáles son las principales actividades que se realizan para hacer llegar su producto o servicio al consumidor.

Empresa	Actividades
Banco	
Tienda o almacén departamental	
Fábrica	
Autoservicio	

2. ¿Para qué sirve dividir el trabajo y agrupar las funciones en una empresa?

Para lograr sus objetivos, independientemente de su tamaño, toda empresa realiza cinco funciones básicas: elaborar el producto, venderlo, invertir y manejar el dinero para producirlo, a la vez que controlar las ganancias que obtiene, y manejar la información y la tecnología, contratar y coordinar al personal para que desempeñe sus labores tendientes al logro de los objetivos organizacionales. A estas cinco funciones se les denomina *áreas funcionales* o *departamentos de la empresa*; las cuales usualmente son: producción, mercadotecnia, finanzas, sistemas y recursos humanos, respectivamente. La magnitud de estas áreas, sus nombres, así como el número de personas que las integran, varían de acuerdo con la complejidad, el tamaño y las características específicas de cada empresa.

Definición

La consecución de los objetivos de una organización implica realizar un sinnúmero de actividades. Para simplificarlas y facilitarlas se crea la división del trabajo y la especialización, y se agrupan actividades semejantes tendientes a lograr las cinco funciones básicas de toda organización: vender, fabricar, manejar el dinero, la información y la tecnología y coordinar al personal.

Las áreas funcionales son conocidas indistintamente como áreas de actividad, áreas de responsabilidad, departamentos, gerencias o direcciones, y varían esta nomenclatura de acuerdo con el tamaño de la empresa.

> Un área funcional es el conjunto de funciones, actividades y responsabilidades, realizadas en un departamento o área de la organización.

En las empresas se agrupan las labores en áreas funcionales a través de la aplicación de técnicas de organización. Para representar las áreas funcionales y delimitar funciones, responsabilidades y jerarquías, se utilizan los organigramas o gráficas de organización.

> Un organigrama es la representación gráfica o esquema de la forma en que está estructurada la organización.

De esta manera, a través de un organigrama es posible entender cómo están divididas las funciones, así como los niveles de autoridad o jerarquía, y las áreas funcionales que conforman a la empresa.

En la figura 6.1 se presenta un organigrama *tipo* con las áreas funcionales de una empresa grande. Se hace notar que a partir de este esquema, y dependiendo del tamaño y giro de la empresa, éste puede variar; por ejemplo, en una pequeña empresa con un escaso nivel de operaciones, el gerente realizará las actividades de las distintas áreas funcionales, ya que no es necesario realizar tareas muy específicas, y conforme va creciendo la empresa se incrementan las funciones y subfunciones correspondientes.

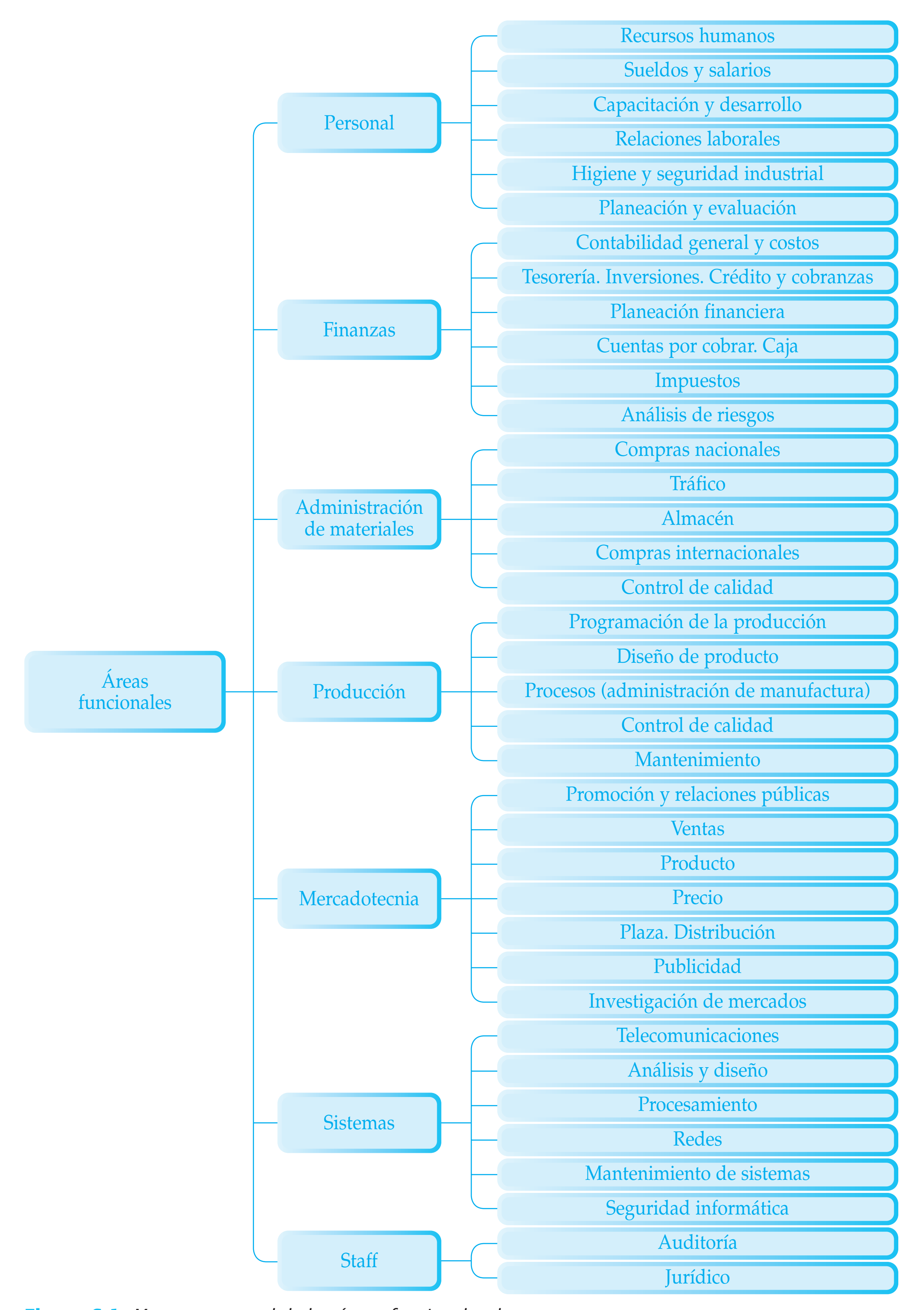


Figura 6.1 *Mapa conceptual de las áreas funcionales de una empresa*

Importancia

Las áreas funcionales son de vital importancia ya que:

- A través de éstas se logran los objetivos de la empresa.
- Su existencia permite una mayor eficiencia y eficacia promovida por la especialización, la cual elimina la duplicidad de esfuerzos y facilita la optimización de recursos.
- Delimita funciones y jerarquías.
- Son indispensables para trabajar eficientemente.

La forma de organizar las áreas funcionales o departamentos depende de su tamaño, del volumen de operaciones y de sus recursos. Por ejemplo, una empresa pequeña no necesariamente tiene todos los departamentos; una o dos personas pueden realizar las actividades inherentes a dicha función. Conforme las organizaciones crecen, se hacen más complejas y será necesario que un especialista se dedique a cada una de las actividades, las cuales se estudiarán en esta unidad. Por tanto, la organización de las áreas funcionales depende del tamaño, giro o actividad de la empresa.

En la micro o pequeña empresa:

- El dueño dirige y conoce a todos los trabajadores.
- Los problemas de producción, finanzas, ventas y personal son tan reducidos, que el propietario puede resolverlos y realizar las actividades inherentes a estas funciones.
- La centralización en la toma de decisiones y ejecución de actividades es característica.

En la mediana empresa:

- Al ser una organización en crecimiento surgen especialistas y áreas funcionales.
- Existe la necesidad de aplicar técnicas administrativas.
- Se utiliza la delegación de funciones y se establecen niveles jerárquicos.

En la empresa grande:

- Resulta imposible que una sola persona tome todas las decisiones.
- La complejidad de la administración crece, por lo cual se requiere un gran número de áreas donde diversos profesionales y especialistas realicen cada función.
- La delegación y descentralización es imprescindible, existen divisiones, unidades de negocio, etcétera.

6.2. Personal

1. ¿Cuál es la importancia de las personas en una empresa?

2. ¿Qué actividades consideras indispensables para contar con personal eficiente, satisfecho y comprometido en una empresa?

3. ¿Es posible aplicar el proceso administrativo en las áreas funcionales de la empresa?

4. Anota algún ejemplo de una empresa que conozcas donde haya estallado una huelga, y las causas y consecuencias que ésta ocasionó.

> En el área de personal se realizan las actividades tendientes a coordinar y optimizar las habilidades, los conocimientos, experiencias y competencias de las personas que trabajan en la empresa, con el fin de lograr su máxima eficiencia.

En esta área a la que también se le denomina recursos humanos, relaciones industriales o capital humano, se establecen mecanismos para seleccionar, capacitar y dirigir al personal, y lograr su óptimo desarrollo, así como para elevar su grado de satisfacción y pertenencia dentro de la organización. Contar con una planta con personal estable y motivado es uno de los requisitos fundamentales para

lograr mayor productividad. Las principales funciones del área de personal son:



Figura 6.2 *Organigrama del área de recursos humanos*

Reclutamiento, selección, contratación, promoción y transferencia de personal

La función de reclutamiento y selección es también conocida como contratación y empleo. A través de ésta se logra que todos los puestos sean ocupados por personal idóneo, de acuerdo con las necesidades de la organización.

> El reclutamiento es un conjunto de actividades cuya finalidad es atraer personal debidamente calificado para ocupar puestos dentro de la organización.

El reclutamiento es un medio a través del cual la empresa divulga y ofrece sus requerimientos de personal en el mercado de trabajo. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer un grupo de candidatos suficiente para garantizar la selección de personal idóneo. Existen tres tipos de reclutamiento: interno, externo y mixto.

Reclutamiento interno

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa la cubre a través de sus empleados, ya sea por medio de concurso, convocatoria o por ascensos. Esta forma de reclutamiento es altamente motivadora.

Reclutamiento externo

El reclutamiento externo opera con aspirantes que no pertenecen a la organización. Las fuentes externas de reclutamiento están constituidas por los candidatos que provienen de fuera de la empresa. Las fuentes de reclutamiento externo más usuales son: las bolsas de trabajo, los avisos en prensa, las agencias de empelo y las escuelas, entre otras.

Reclutamiento mixto

De preferencia, una empresa no debe utilizar una sola fuente de reclutamiento; deben utilizarse todas. La elección de los empleados, de acuerdo con los requerimientos de la organización, se hace mediante el proceso de selección de personal.

> La selección de personal es un conjunto de etapas y técnicas mediante las cuales se realiza una evaluación de las características y aptitudes de los candidatos, y se elige el idóneo.

La selección de personal para que sea válida debe sustentarse en el análisis del puesto que sirve como guía de todo el proceso de selección. De lo contrario, si se realiza de manera empírica, con base en *corazonadas* o recomendaciones, puede elegirse a personal ineficiente o que no reúna el perfil requerido por la organización, lo cual origina consecuencias que van desde la baja productividad, y altos costos, hasta otras más graves e irreversibles. Para efectuar un proceso científico de selección de personal deben realizarse las siguientes etapas:

1. Recepción preliminar de candidatos. Revisión de la documentación del candidato para asegurar si reúne los requisitos básicos.
2. Elaboración de solicitud de empleo. Se usa para conocer los datos del solicitante y para llevar a cabo la entrevista inicial.
3. Entrevista previa. Sirve para determinar si el candidato reúne los requisitos del perfil del puesto. Se utiliza para hacer una evaluación rápida de qué tan aceptable es el candidato.
4. Aplicación de pruebas de conocimientos. Las pruebas y exámenes de admisión son indispensables para evaluar las capacidades, aptitudes y competencias de los candidatos.
5. Entrevista profunda. Su objetivo es comprobar la autenticidad de la información y evaluar aspectos más específicos acerca de las competencias del candidato.
6. Aplicación de pruebas psicométricas y de personalidad. Para evaluar la inteligencia, personalidad y salud mental de los aspirantes.
7. Entrevista de selección. Se realiza con el jefe inmediato para constatar que reúne todos los requisitos.
8. Encuesta socioeconómica. Investigación de antecedentes y verificación de referencias. Se comprueba la veracidad de la información proporcionada en la solicitud y en la entrevista.

9. Examen médico. Consiste en una revisión de salud física del empleado; para ello se recurre a clínicas o consultorios médicos.
10. Contratación. Cuando el candidato ha aprobado todas las etapas anteriores, se realiza la entrevista de contratación donde se le informa su aceptación y las condiciones del trabajo y del puesto.
11. Inducción. Es la introducción y bienvenida hacia la empresa, los compañeros y el puesto.

Promoción y transferencia

Otras funciones importantes del área de personal son la promoción y las transferencias. La promoción consiste en ascender al empleado a un puesto de nivel superior con un mejor sueldo, o incrementar el sueldo en el mismo puesto.

La transferencia consiste en cambiar al trabajador a un departamento, área o puesto distinto al que desempeña. Es necesario fundamentar tanto las promociones como los ascensos en el análisis de puesto, en el desempeño del empleado y en el proceso científico de selección de personal.



Entrenamiento, capacitación y desarrollo personal

La finalidad del entrenamiento, capacitación y desarrollo es fomentar las capacidades, competencias y habilidades del personal, a fin de que alcancen la mayor productividad, y desarrollen todas sus potencialidades.

Un error muy común en algunas empresas es considerar la capacitación como un *mal necesario*, ya que en ocasiones la legislación

laboral impone la obligación de impartir un número de horas-hombre anual de capacitación, y ésta se realiza sin ninguna planeación, por lo que con frecuencia las organizaciones no perciben los beneficios de la misma.

El entrenamiento, la capacitación y el desarrollo revisten tal importancia que Ishikawa, padre de la calidad total en Japón, decía que la "calidad empieza con educación y termina con educación"; por lo que ésta debe ser un proceso continuo.

> La capacitación se refiere a la educación que se imparte en la empresa, con la finalidad de desarrollar habilidades, destrezas y competencias en el trabajo.

> El entrenamiento es el proceso de adquisición de habilidades y destrezas para el desempeño de un puesto.

> El desarrollo se orienta a la adquisición de habilidades para incrementar las competencias, principalmente en niveles jerárquicos superiores.

En esencia, los tres procesos forman parte de la labor de educación en la empresa; la diferencia es sutil, usualmente se considera que el entrenamiento se orienta al desempeño de un puesto, y a niveles operativos y administrativos. La capacitación se refiere a la adquisición de conocimientos y competencias en el trabajo, y se enfoca a mandos intermedios y ejecutivos. El desarrollo, como su nombre lo indica, se da en nivel ejecutivo y directivo, y sirve para el perfeccionamiento de potencialidades y la adquisición de nuevas habilidades.

Administración de sueldos y salarios. Prestaciones. Administración de nóminas

> La administración de sueldos y salarios es el conjunto de técnicas cuya finalidad es lograr una retribución más justa y equitativa de todos y cada uno de los miembros de la empresa.

A la administración de sueldos y salarios también se le denomina administración de retribuciones o de compensaciones. La administración de sueldos y salarios es de gran importancia, ya que mediante ésta deben satisfacerse las necesidades básicas del personal. A través de su adecuada aplicación se logra un mayor compromiso, mayor estabilidad y mejor calidad de vida del personal de la organización.

A través de la administración de sueldos y salarios se aplican principios y técnicas para lograr que la remuneración que recibe el trabajador sea adecuada a la capacidad que se requiere para el de-

sempeño del puesto. Las funciones básicas de la administración de retribuciones son:

- Valuación de puestos.
- Encuestas salariales.
- Análisis de puestos.
- Salarios incentivos.
- Evaluación del desempeño.
- Administración de nóminas.

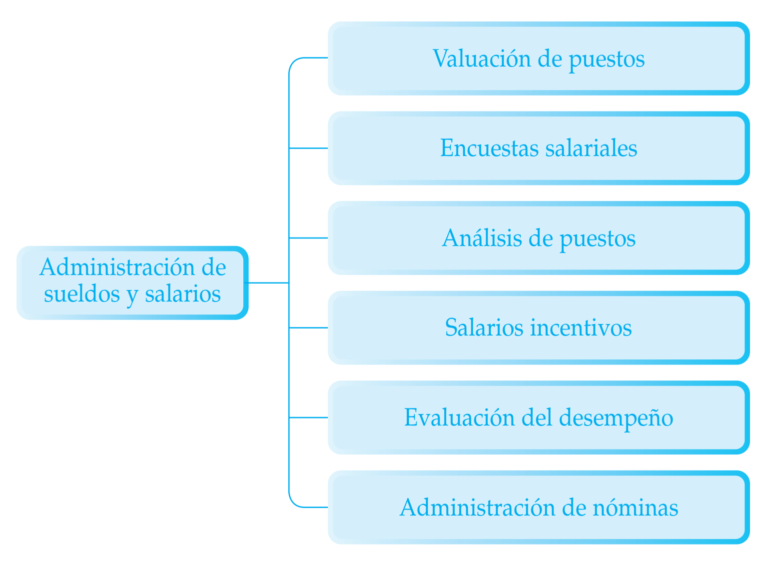


Figura 6.3 *Organigrama del área de administración de sueldos y salarios*

Prestaciones

La finalidad de los servicios y prestaciones es proporcionar bienes, facilidades o actividades, con el fin de lograr que el personal obtenga beneficios adicionales al sueldo, y consecuentemente una mayor motivación.

> Las prestaciones son planes y sistemas de beneficios sociales complementarios para satisfacer la diversidad de necesidades de los miembros de la organización.

Constituyen un medio de motivación mayormente utilizado por las empresas grandes; esto repercute en la productividad, debido a que influye de manera positiva en el mejoramiento del clima organizacional. Ejemplos de servicios y prestaciones son el servicio de comedor, transporte, caja de ahorros, convivencias y préstamos para la adquisición de casa y automóvil, entre otros.

Las empresas pequeñas con menos recursos tienen menos posibilidad de implantar un programa de servicios y prestaciones, sin embargo, deben considerar seriamente proporcionar a sus trabajadores

prestaciones mayores a las establecidas por la ley; de hecho, en algunos países los servicios y prestaciones tienen beneficios fiscales.

Administración de nóminas

El objetivo de la administración de nóminas es el cálculo de sueldos y salarios para lograr que los empleados sean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración acordes al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo en cada puesto.

> El salario es la remuneración que el empleado recibe a cambio de su trabajo.

La forma tradicional de pago, y por ello la más común, es el cálculo por cuota diaria. Este tipo de pago es fácil de entender y administrar, pues permite que los sueldos sean calculados rápidamente. También existe el salario a destajo o por obra, así como el sueldo quincenal o mensual.

Existen múltiples formas de pago, la cuales dependen del tipo y nivel jerárquico del puesto. Los salarios deben ser justos y equitativos, ya que son el primer factor motivador en el trabajo, de acuerdo con Maslow. Para lograr una planta de trabajo estable y capacitada, es indispensable contar con un sistema de salarios que garantice el bienestar y la calidad de vida de los trabajadores.

> La nómina es el formato donde se calculan los sueldos y salarios de los trabajadores.

Anteriormente se calculaba de manera manual. En la actualidad su cálculo es automatizado. Existen diversos softwares para calcular la nómina: desde el más económico para la microempresa, hasta sistemas integrales de información para grandes empresas.

Análisis y valuación de puestos, calificación de méritos y remuneración del personal

> El análisis de puestos es una técnica cuya finalidad es la descripción detallada de las actividades y requisitos que se requieren para desempeñar una unidad de trabajo específico e impersonal o un puesto.

Elementos

El análisis de puestos está integrado por los siguientes elementos:

- Identificación del puesto. Incluye todos los datos que sirven para identificar el puesto.

- Descripción genérica. Es una descripción general de la función general que se desempeña en el puesto. Incluye las actividades más importantes desarrolladas en el puesto.
- Descripción específica. Es la definición detallada de todas las actividades desarrolladas en el puesto. Se integra por tres secciones: actividades diarias y constantes, actividades periódicas y actividades esporádicas.
- Requisitos del puesto o perfil del puesto. Incluye la descripción de todos los factores indispensables para desempeñar el puesto tales como: escolaridad, conocimientos, requisitos intelectuales, de personalidad, físicos, competencias, responsabilidad y riesgos.

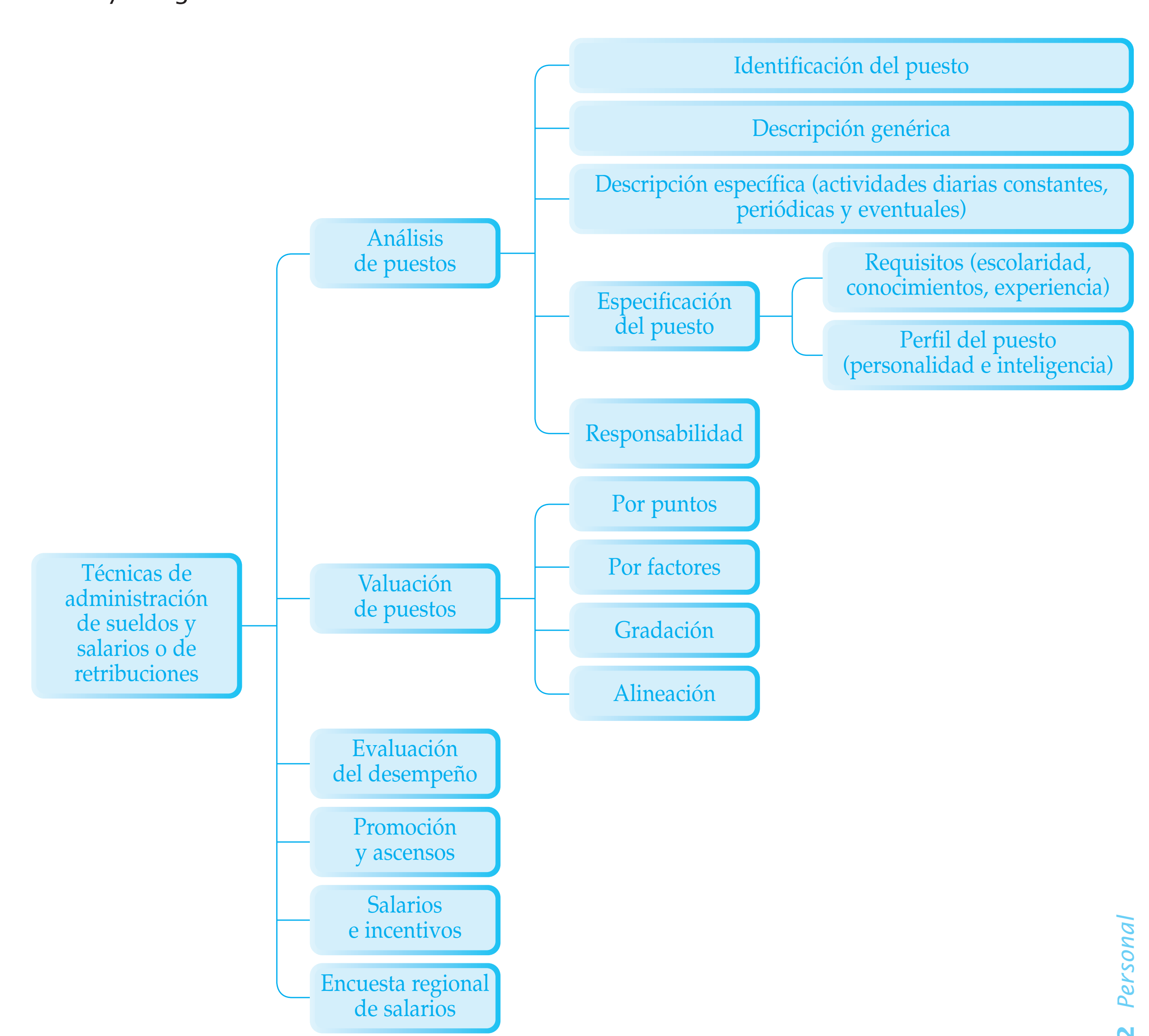


Figura 6.4 *Técnicas de administración de sueldos y salarios*

Fuente: Münch, Lourdes. *Administración de capital humano.* Trillas, México, 2005.

Métodos de valuación de puestos

> La valuación de puestos es la aplicación de técnicas para asignarle un valor monetario a un puesto de acuerdo con sus características y requisitos.

Existen cuatro métodos fundamentales para la valuación del puesto: método de gradación previa o clasificación, método de alineamiento o de valuación por series, método de comparación de factores y método de valuación por puntos. La empresa debe elegir el que se adapte más a sus requerimientos y recursos.

Higiene y seguridad industrial

La higiene y seguridad industrial, a la que también se le denomina salud organizacional, tiene como objetivo reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, físicos o psicológicos, que provienen del trabajo y que pueden causar enfermedades o deteriorar la salud, con la finalidad de reducir controlar y evitar accidentes en el trabajo, y preservar la salud y bienestar del personal.

> La salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no consiste solamente en la ausencia de la enfermedad.

La higiene y la seguridad en el trabajo son de vital importancia para evitar riesgos en la vida de los trabajadores y en los bienes de la empresa. En la mayoría de los casos, los accidentes ocurren debido a la falta de instrucciones y capacitación en relación al manejo de procesos, equipos y herramientas. Gran número de enfermedades profesionales, ausentismo, accidentes y daños en equipos, herramientas e instalaciones, pueden ser evitadas a través de un programa de higiene y seguridad.

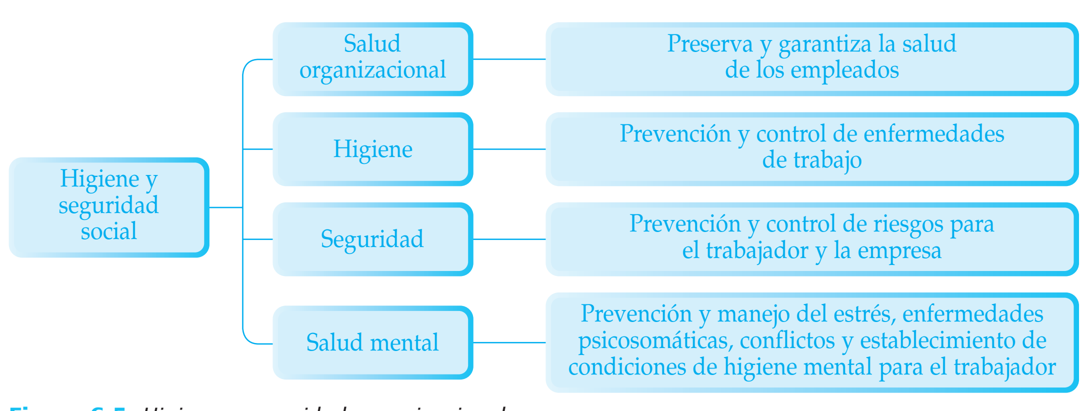


Figura 6.5 *Higiene y seguridad organizacional*

Fuente: Münch, Lourdes. *Administración de capital humano.* Trillas, México, 2005.

La seguridad no se restringe al área de producción. Todas las áreas de trabajo implican riesgos. La seguridad en el trabajo debe basarse en el entrenamiento y la formación de técnicos y operarios capacitados para dar cumplimiento a las normas de seguridad. También debe incluir la simulación de accidentes y catástrofes, la revisión periódica de equipos de primeros auxilios, y la utilización y adquisición de equipos de seguridad.

Relación entre los trabajadores y los sindicatos

También son conocidas como relaciones laborales o relaciones obrero-patronales. Una de las funciones más importantes del área de recursos humanos es preparar y llevar a cabo negociaciones con el sindicato.

Estas negociaciones dan como resultado un contrato colectivo de trabajo que especifica los términos y condiciones de empleo, e incluye condiciones de contratación, jubilaciones, despidos, motivación, comunicación y clima organizacional.

Es importante mantener buenas relaciones con el personal y el sindicato, para lograr un ambiente organizacional adecuado y obtener mayor productividad. La calidad de las relaciones entre los empleados y la empresa depende en gran parte de la cultura y clima organizacional, y por supuesto de los sistemas de motivación que promuevan el logro de los objetivos y metas propuestos, no sólo de la empresa sino también del personal.

> El sindicato es una asociación de trabajadores constituida con el fin de mejorar las relaciones con la empresa y proteger a los trabajadores en aspectos relacionados a las condiciones de trabajo.

El representante sindical conviene con la gerencia de recursos humanos las demandas y exigencias de los trabajadores. Las principales negociaciones que se realizan con el sindicato incluyen:

- Contratos de trabajo. Individuales y colectivos, así como despidos y jubilaciones.

> Un contrato colectivo es un convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores, y uno o varios patrones, con el objeto de establecer condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o más empresas.

> El contrato individual es un convenio celebrado entre el trabajador y el patrón donde se establecen las condiciones que deben prestarse en el trabajo o en un puesto.

- Salarios y prestaciones. Implica todas las formas de compensaciones, tales como pagos, prestaciones, ascensos e incrementos salariales.
- Horarios. Incluyen la duración del día de trabajo, los días de fiesta, las vacaciones y otros factores.
- Condiciones de Trabajo. Comprende la seguridad y otros elementos del ambiente laboral.
- Reglamentaciones. Todas las reglas para llevar a cabo el buen funcionamiento de la organización.

> El reglamento de trabajo es el conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones durante el desarrollo del trabajo en una empresa.

- Huelgas y suspensiones. Una adecuada administración de capital humano minimiza la existencia de problemas laborales y de posibles huelgas y paros; en el último de los casos será necesaria la intervención del área para realizar este tipo de negociaciones.

La buena relación con el sindicato es fundamental para la consecución de los objetivos de la empresa. De hecho, antes de emprender cualquier estrategia o programa que implique la participación de los trabajadores, será necesario informar al sindicato y conseguir su apoyo a fin de garantizar el éxito.



6.3. Finanzas

1. ¿Por qué son importantes los recursos financieros para una empresa?

____

____

____

2. ¿Qué actividades crees que se realizan en el área financiera de una empresa?

____

____

3. ¿Para qué sirve la contabilidad?

____

____

4. ¿Para qué sirven los impuestos?

____

____

5. ¿De qué modo obtiene dinero una empresa?

____

____

____

____

> La finalidad del área de finanzas es obtener recursos monetarios, invertirlos y asignarlos adecuadamente, así como registrar las operaciones, presentar los resultados de la operación y cumplir con las obligaciones fiscales.

Las principales funciones del área de finanzas incluyen: contabilidad, contraloría, tesorería, impuestos, planeación financiera, presupuestos, costos, administración de riesgos, cuentas por cobrar, crédito y cobranzas, inversiones, impuestos y cuentas por pagar.

La función financiera es indispensable, ya que a través de ella se administran los recursos de la organización, además de que se realizan otras actividades básicas como la obtención y asignación de recursos, el control de costos y gastos, el pago de obligaciones y todas aquellas actividades tendientes a obtener los máximos rendimientos financieros.

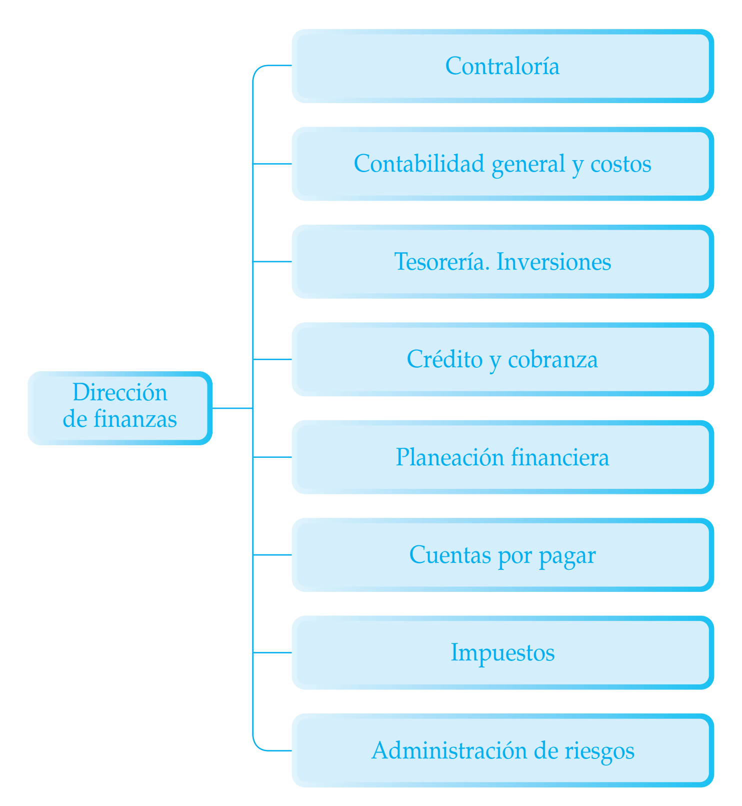


Figura 6.6 *Organigrama del área de finanzas*

Contabilidad

> La contabilidad es el registro detallado de operaciones que tienen un efecto económico en la empresa.

A través del sistema contable se generan informes financieros que son básicos para la toma de decisiones, para conocer los resultados de operación de la empresa y para cumplir las obligaciones fiscales, entre otras.

Según el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP): "La contabilidad es una técnica para registrar, clasificar y resumir en forma significativa y en términos monetarios, las transacciones que realiza una empresa así como los eventos de carácter financiero que la afectan." La información es la base para tomar decisiones, las cuales se pueden clasificar en decisiones de inversión, de financiamiento y de operación.

El objetivo de la contabilidad es facilitar el proceso de toma de decisiones. La contabilidad puede ser:

- Financiera. Expresa en términos cuantitativos y monetarios las transacciones que realiza una entidad económica.

- Administrativa. Sistema de información al servicio de las necesidades internas de la administración.
- Fiscal. Su finalidad es dar cumplimiento a las obligaciones tributarias.

Una de las funciones básicas del área de contabilidad es la elaboración de los estados financieros; en éstos se plasma la situación financiera y el desempeño financiero de la empresa; sirven para analizar los resultados financieros de la organización y asegurarse del adecuado manejo de las transacciones financieras. Los estados financieros se componen de: Balance General, Estado de Resultados, Estado de cambios en el capital contable y Estado de Flujo de efectivo.

> El Balance General es el estado que muestra la posición financiera de la empresa a una fecha determinada.

Frecuentemente se presenta comparado con el Balance General de un periodo anterior, para efecto de determinar incrementos o disminuciones en los diferentes rubros de la empresa. Es un reporte por medio del cual se presenta la información financiera a los propietarios, administradores y posibles prestamistas para determinar la factibilidad de inversión.

El Balance General contiene los siguientes rubros principales:

- Activo. Son los recursos económicos que posee la empresa.
- Pasivo. Representa la cantidad de obligaciones que tiene la empresa con sus proveedores y acreedores.
- Capital. Son las aportaciones de los socios o el patrimonio invertido por los dueños de la empresa.

Costos

Rama de la contabilidad que trata de la clasificación, registro, distribución y recopilación de los costos incurridos en la producción de bienes o servicios, con el propósito principal de determinar el precio de venta.

El Estado del Costo de Producción y Ventas es el principal informe financiero que se genera y éste puede ser por producto, región, planta, etcétera.

Planeación financiera y presupuestos

Los presupuestos sirven para planear y controlar las actividades plasmadas en el plan estratégico, y expresarlas en dinero y volúmenes, controlar los ingresos y egresos, así como efectuar el seguimiento del logro de los planes y evaluar los resultados.

> El presupuesto es un documento donde se expresan cuantitativamente los recursos financieros y monetarios para lograr los objetivos y el control de operaciones futuras.

Los presupuestos pueden ser a corto, mediano o largo plazo, según el tiempo que abarquen. De acuerdo con su campo de aplicación, pueden ser:

- Presupuesto de ventas. Estimación de las ventas.
- Presupuesto de producción. Se expresa en unidades y se basa en el presupuesto de compras. Indica cuántas unidades se producirán en un periodo determinado.
- Presupuesto de compras. Prevé las compras de materias primas o mercancías en unidades y costo.
- Presupuesto de flujo de efectivo o presupuesto de caja. Muestra ingresos y egresos. Sirve para programar el efectivo.
- Presupuesto de Tesorería. Estimaciones previstas de fondos en caja, solicitud de préstamo e inversión de excedentes de efectivo.
- Presupuesto de inversiones. Estimaciones de inversiones necesarias en activos productivos.

Los presupuestos sirven para efectuar una adecuada planeación y control de los recursos financieros. Por su importancia, a continuación se presenta un ejemplo del presupuesto de flujo de efectivo o presupuesto de caja (*Cash-flow*). En este reporte se calculan ingresos y egresos de efectivo inmediatos durante un periodo determinado. Puede ser elaborado a diario, semanal y mensualmente, y permite pronosticar las necesidades o suficiencias financieras en forma anticipada.

Empresa X
Presupuesto de caja

Fecha:

	SALDO INICIAL DE EFECTIVO	30
más	ENTRADAS: COBROS A CLIENTES	180
igual	EFECTIVO DISPONIBLE	210
menos	SALIDAS	
	COMPRAS DE CONTADO	70
	PAGOS A PROVEEDORES	40
igual	SALDO FINAL DE EFECTIVO	100

Figura 6.7 *Ejemplo simplificado de presupuesto de caja*

Inversiones

Es el área de la organización que se encarga de la administración del dinero desde su procuración hasta su inversión o erogación; su principal función es conseguir fuentes internas o externas de financiamiento así como invertir los excedentes de dinero con el máximo rendimiento.

Una de las actividades más importantes del área de finanzas es el manejo de las inversiones. Cuando se toman las decisiones de inver-

sión se debe considerar la relación del riesgo y la incertidumbre que implica la inversión en relación al rendimiento esperado. Es decir, hay que determinar si realmente conviene la inversión en equipo, nuevos productos, expansiones, etcétera.

Lo importante es reducir al mínimo el riesgo y garantizar las utilidades. Algunas actividades que se realizan dentro del área financiera tienen como objetivo:

- Optimizar los recursos monetarios y asignarlos de la mejor manera.
- Formular estrategias de inversión confiables.
- Administrar los excedentes económicos por utilidades en actividades de ampliación de planta, nuevos productos, sistemas expertos, etcétera.
- Manejar el dinero excedente en instrumentos financieros buscando los mejores rendimientos.

Las inversiones pueden ser:

- De capital: dirigidas a la maquinaria y equipo, localización, adaptación o construcción de la planta.
- De operación: dirigidas a las actividades diarias de la empresa.

Existen diversas técnicas y modelos cuantitativos para tomar decisiones de inversión; las más usuales son la tasa interna de retorno y el valor presente neto.

Crédito y cobranzas

Es el área de la empresa que tiene como principal función el determinar la capacidad de endeudamiento de los clientes, determinando el monto que la empresa puede otorgarle en crédito. La recuperación de los créditos o préstamos otorgados a los clientes es función directa del área de cobranzas, la cual desarrolla cuatro actividades básicas:

- Aprobar créditos a los clientes y asegurarse de la solvencia de éstos.
- Controlar y dar seguimiento a las cuentas de los clientes para cobrar en tiempo y forma.
- Recuperar cuentas incontrolables.
- Mantener un sistema de información sobre los clientes para la toma de decisiones, y garantizar el otorgamiento de crédito y la gestión de las cobranzas.

Por lo tanto, uno de los aspectos más importantes para la salud financiera de la empresa es el adecuado manejo de las funciones de crédito y de cobranza. Esta área se encarga de instaurar políticas para otorgar crédito a clientes confiables y evitar, mediante investigación, a clientes morosos; y establecer límites de crédito y condiciones de pago, además de mantener al día el sistema de información.

En el área de cobranzas, además de verificar el pago oportuno de los clientes, se realizan actividades para evitar saldos vencidos y la obtención de un seguro o fianza para protegerse de clientes fraudulentos, entre otros.

Cuentas por pagar y Caja

Es el área de la empresa que se encarga de llevar el control de las cantidades que se deben a los proveedores o a cualquier acreedor por los servicios o bienes recibidos. La caja general es el área que se encarga del manejo físico del dinero de la empresa, recibiendo pagos de clientes o empleados, así como entregando cheques o efectivo.

Impuestos

Otra de las funciones del área de finanzas es el cálculo correcto y el pago puntual y oportuno de los impuestos para cumplir con las obligaciones fiscales. En cada país y región existen diversas políticas tributarias. En México, los impuestos principales que toda empresa (persona moral) debe cubrir son:

- ISR: Impuesto Sobre la Renta.
- IVA: Impuesto al Valor Agregado.
- IETU: Impuesto Empresarial a Tasa Única.
- Impuesto al activo.
- Impuestos derivados de las relaciones laborales: cuotas al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT) y al Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR).
- Impuestos a la importación y exportación, tarifas arancelarias.
- Impuestos especiales: tenencias, prediales, derechos de consumo de agua, luz, teléfono, alimentos, bebidas, concesiones, etcétera.
- Impuestos locales: los del estado o municipio donde se encuentra la empresa.



Administración de riesgos

Esta área de la organización se ocupa de mantener asegurados todos los bienes de la empresa contra cualquier riesgo con el menor costo posible, así como el reclamo y recuperación a las compañías de seguros a aseguradoras de los montos de los siniestros ocurridos.

6.4. Administración de materiales

1. ¿Para qué sirven los recursos materiales?

____

____

____

2. Menciona tres recursos materiales.

____

____

____

3. ¿Cómo consideras que se realiza la administración de materiales en una empresa?

____

____

____

____

____

Esta área funcional generalmente reporta al área de producción; para fines didácticos se estudiará por separado.

Uno de los recursos más importantes de las empresas son los recursos materiales, ya que de ellos depende la calidad de los procesos y los productos.

Los materiales incluyen además de materias primas, la producción en proceso, el producto terminado, las herramientas, equipos y todos los recursos materiales necesarios para el funcionamiento de la empresa.

> La administración de materiales es el proceso de selección, adquisición, planeación, organización y control de los insumos de la empresa.

La administración de materiales se relaciona íntimamente con los pronósticos de venta y de producción; y una de sus actividades más importantes es calcular los puntos de pedido y de reorden, o sea, el momento exacto para solicitar los materiales necesarios y evitar el desabasto.

Esta función incluye el abastecimiento, almacenamiento y surtido oportuno de todos los insumos en la cantidad, calidad y tiempo para cumplir con las especificaciones de los usuarios.

La finalidad de esta área es disponer de todos los materiales en la cantidad y calidad requeridas, y asignarlos en el lugar adecuado, para lo que se realizan las siguientes actividades:

- Planeación, organización y control del abastecimiento de materiales para el plan de producción. Algunos criterios para seleccionar a los proveedores son la calidad y precio del producto, la puntualidad en el suministro, las condiciones de pago y el servicio posventa.
- Recepción, manejo físico y registro de todos los embarques que ingresan, así como de los productos terminados.
- Tráfico. Movilización de materiales desde el lugar de ubicación hasta donde se utiliza; incluye el manejo físico y la transportación de los insumos y del producto terminado. También la selección y el control de los medios de transporte más adecuados para minimizar los costos, incluyendo la carga y descarga.
- Almacén. Control físico de los materiales para protegerlos y evitar mermas, robos, deterioros y desperdicios; lo cual queda registrado e inventariado.
- Establecimiento de puntos de pedido y de reorden para garantizar el suministro de materiales.
- Control de calidad. Inspeccionar y asegurar la calidad e ingreso de la materia prima.

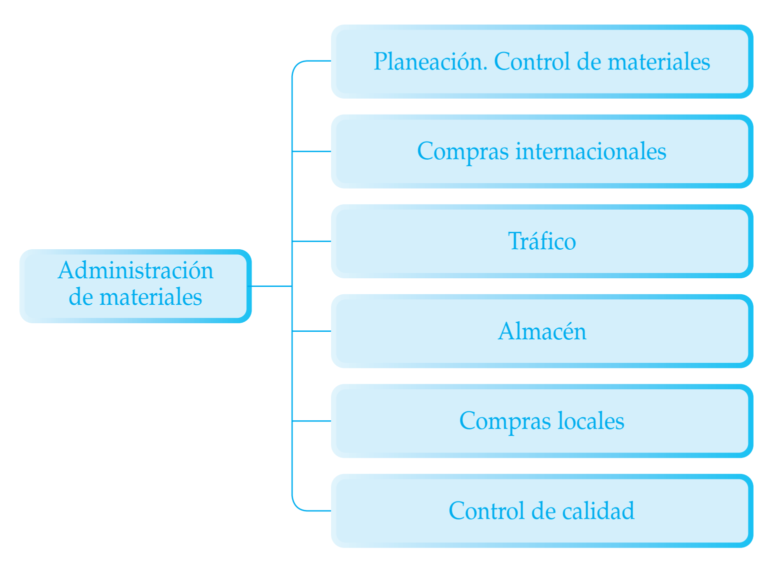


Figura 6.8 *Organigrama del área de administración de materiales*

Definición

> La administración de materiales consiste en la optimización de la gestión, abastecimiento, selección, adquisición y control de los insumos y materias primas, así como de productos o bienes terminados y recursos materiales de la empresa.

Tiene como objetivo lograr la máxima eficacia y eficiencia en los programas de producción y en los tiempos de entrega.

Los materiales son todos los insumos o materia prima requeridos para fabricar un producto, así como los productos terminados, herramientas y artículos de oficina y mantenimiento. Los materiales se manejan físicamente en los almacenes.

La administración de materiales integra dos funciones básicas: compras o abastecimientos, y control de inventarios o almacenes.

El área de compras tiene como finalidad seleccionar a los proveedores confiables que garanticen el suministro de materiales de calidad y en el tiempo requerido, así como efectuar el proceso de las adquisiciones y registro, darle seguimiento puntual, y asegurar la recepción en cantidades, calidades y tiempos óptimos.

Como ya se mencionó, en algunas empresas la administración de materiales forma parte del área de producción.



Figura 6.9 *Administración de materiales*

Clasificación. Finalidad

Los materiales se organizan en almacenes o inventarios que pueden ser de materia prima, de productos en proceso y de productos terminados.

La administración de materiales debe fundamentarse en una selección de proveedores adecuada, con políticas específicas y definición clara de los requerimientos y calidad de los materiales. Es común que el único criterio para seleccionar a un proveedor sea el precio bajo, sin embargo, en una época tan competitiva como la actual, el criterio más importante debe ser la calidad de los insumos, la puntualidad del proveedor y su confiabilidad.

La finalidad de la administración de materiales es lograr que la empresa tenga los materiales correctos que reúnan las características y especificaciones de calidad de manera oportuna y al mejor costo.

Para seleccionar a un proveedor se deben tener en cuenta los siguientes lineamientos:

1. Definición de los estándares y requisitos de calidad de los insumos o productos.
2. Experiencia y capacidad de producción.
3. Evaluación de su fiabilidad.
4. Visitas a sus instalaciones para confirmar su confiabilidad.

Es básico que al seleccionar los materiales, éstos reúnan los requisitos de calidad y durabilidad necesarios para garantizar la calidad del producto terminado.

Optimización

> La optimización se refiere al logro de la máxima productividad y rendimiento de los materiales.

La relación insumo-producto define los índices de productividad de una organización. El objetivo de la administración de materiales es lograr su máxima productividad con el mínimo de recursos. Existen varias técnicas para optimizar los recursos materiales; entre éstas, cabe destacar la investigación de operaciones, la simplificación del trabajo, la ingeniería de métodos y el MRP (por sus siglas en inglés: *Material Requirments Planning*).

Uno de los métodos más usuales para la optimización de requerimientos de materiales es el MRP. Este sistema incluye un programa maestro, una lista de materiales, el flujo de procesos o sus etapas; el requerimiento bruto o la cantidad total necesaria de materiales; los requerimientos netos y la cantidad de materiales que deben comprarse.

Los sistemas MRP generan la lista de materiales con base en el calendario de producción de la empresa. La lista de materiales especifica la cantidad y el tiempo de requisición de cada material. Esta información se relaciona con los inventarios y da origen al pedido minimizando tiempos y garantizando el abastecimiento. La optimización permite el mantenimiento suficiente de la calidad y la cantidad de los materiales, con lo cual evita costos excesivos de almacenaje, mermas, desperdicios y pérdida de clientes; consecuentemente, incrementa los rendimientos de la empresa.

Materias primas y control de inventarios

Las materias primas son los elementos, sustancias o insumos necesarios para producir un artículo.

> El inventario se refiere al registro de la cantidad de materiales que se almacenan en la empresa.

El objetivo del control de inventarios es mantener la calidad óptima de los materiales, y la existencia y disponibilidad inmediata de los mismos para que se minimicen los costos de almacenaje.

> Los almacenes son los lugares físicos o bodegas donde se ordena, organiza y guardan los materiales de la empresa.

Una de las funciones básicas de la administración de recursos materiales es el control de inventarios.

> Los inventarios se refieren a la cantidad de producto almacenado, necesario para satisfacer las necesidades de la producción en proceso y del producto terminado en relación con los clientes.

El control de inventarios consiste en el adecuado registro, mantenimiento, salvaguarda y establecimiento de existencias de partes y materiales, así como de todos los insumos necesarios en todas las áreas de la organización.

El mantener, ordenar y almacenar existencias implica costos, entre éstos el deterioro y las mermas que pueden representar grandes cantidades de dinero.

El control de inventarios tiene como finalidad disponer de la cantidad exacta de materiales evitando escasez o exceso. Existen diversos sistemas y software de control de inventario. Los inventarios pueden ser: de materia prima, producción en proceso, producto terminado, diversas herramientas y refacciones, papelería e insumos de oficina.

Las técnicas para el control de inventarios van desde los sistemas manuales a los informáticos. Dos de las técnicas más efectivas son los inventarios *justo a tiempo* (JAT) y el *Kanban*.

Los inventarios justo a tiempo representan una de las técnicas que han incidido en el éxito de las organizaciones japonesas. Consiste en tener el mínimo de inventarios, tanto de materia prima como de producción en proceso y producto terminado, para evitar los costos de almacenamiento y garantizar la satisfacción de los clientes, de tal forma que cuando se requiere la materia prima el proveedor la surte en la cantidad, calidad y tiempo adecuados.

El proveedor entrega los componentes y las partes a la línea de producción justo a tiempo para ser ensamblados. Otros nombres para éste u otros métodos muy similares son *inventario cero* y *producción sin inventario*. Para que el método justo a tiempo funcione, deben cumplirse diversas condiciones:

1. La calidad de los insumos debe cumplir con los estándares; el material defectuoso puede detener toda la línea de producción.
2. Deben existir relaciones de colaboración con los proveedores. Se requieren proveedores confiables y capacitados.

Los sistemas Kanban y justo a tiempo están íntimamente relacionados con el enfoque de la calidad total. El sistema Kanban es complemento del JAT. Kanban en japonés significa tarjeta o boleto; en este sistema se controlan los inventarios a través de tarjetas que enumeran las características clave de los materiales.

6.5. Producción

1. Menciona en qué consiste la función de producción en las siguientes empresas:

   Manufacturera: ______________________

   Comercial: ______________________

   De servicio: ______________________

2. ¿Por qué es importante la función de producción?

   ____

   ____

   ____

3. Menciona tres responsabilidades y actividades que consideres básicas para producir con calidad.

   ____

   ____

   ____

Al área de producción también se le denomina *administración de operaciones*, o administración de manufactura. Esta función comprende todos los procesos que se realizan desde que llega la materia prima hasta que ésta se convierte en producto terminado. En las empresas de servicios y comercializadoras a esta función se le denomina *operación*.

Definición

> La producción es la transformación de insumos mediante la optimización y transformación de los recursos en los productos requeridos por el consumidor.

En algunas empresas la función de la administración de materiales está adscrita al área de producción con sus actividades básicas: compras o abastecimientos y control de inventarios o almacenes.

> La administración de la producción consiste en planear, coordinar y controlar todos los procesos productivos para convertir los insumos en productos de alta calidad.

El objetivo último de la administración de la producción es producir bienes y servicios de óptima calidad y satisfacer las necesidades del

cliente. Existen diversas formas de sistemas de producción, desde la producción doméstica, la artesanal y la producción en serie, hasta la producción mecanizada y robotizada.

Las funciones básicas de la administración de la producción son: localización de la planta, estudio del trabajo, control de inventarios, planeación y control de manufactura, diseño del producto, control de procesos, seguridad industrial y calidad.

Las actividades básicas que se desempeñan en el área de producción son:

- Programación de producción.
- Diseño del producto o ingeniería de desarrollo.
- Procesos o administración de manufactura.
- Control de calidad.
- Mantenimiento.

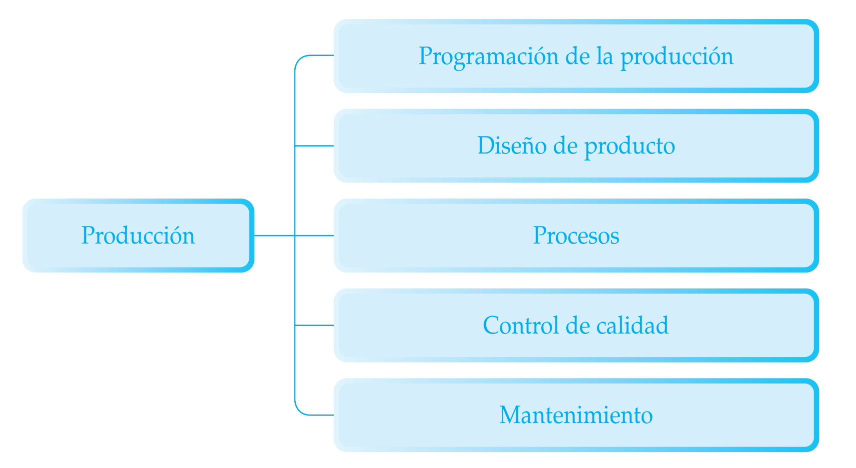


Figura 6.10 *Organigrama del área de producción*

Programación de la producción

> El proceso de producción es el conjunto de etapas requeridas para elaborar el producto o prestar el servicio.

Una de las herramientas más importantes para representar los procesos de producción es el diagrama de flujo de proceso.

> El diagrama de flujo de proceso de producción es la representación gráfica de la secuencia de operaciones.

En el proceso de producción intervienen instalaciones, insumos, equipos, maquinaria, tecnología y mano de obra. Los sistemas de producción más utilizados son:

- Procesos. El producto pasa a través de una secuencia de procesos y se produce de manera intermitente.

- Órdenes. Se determinan cantidades específicas por lote de producción, de acuerdo con los requerimientos del cliente.

Para optimizar los procesos de producción se utilizan técnicas de la ingeniería de métodos y la programación lineal.

> La planeación y control de la producción es un conjunto de actividades que determinan los bienes y servicios a producir, sus especificaciones, cantidades y tiempos.

Esta función inicia con pronósticos de la demanda que constituyen el fundamento del plan de producción.

El control de la producción consiste en vigilar la actividad de la fabricación de un producto. Una de las actividades más importantes consiste en asegurarse de que la capacidad de los equipos esté disponible para ejecutar los planes de producción. La clave de la administración de la capacidad radica en comparar continuamente la capacidad disponible en relación con la capacidad requerida.

Algunas de las herramientas más sencillas utilizados para la programación y control de productos son la gráfica de Gantt y los presupuestos.

Ingeniería de desarrollo. Diseño y desarrollo de producto

El diseño del producto debe satisfacer las necesidades y expectativas del cliente. El producto o servicio debe reunir los requisitos de facilidad de uso, funcionalidad, confiabilidad, calidad y costeabilidad.

Las etapas del desarrollo de nuevos productos son:

- Generación de ideas.
- Selección de ideas.
- Desarrollo de prototipos.
- Pruebas de mercado.
- Diseño de prototipo definitivo.
- Producción.

Dependiendo del grado de influencia del cliente en el diseño del producto y en la programación de la producción, los sistemas de diseño pueden ser:

- Fabricación para almacenamiento. Es el más usual y tradicionalmente utilizado. Se diseña el producto y se almacena. Un ejemplo son los automóviles y la ropa, entre otros.
- Ensamble bajo pedido. El cliente tiene influencia sobre el diseño y puede seleccionar opciones a partir de ensambles o partes específicas. Ejemplo: en los restaurantes la selección de guarniciones.
- Fabricación sobre pedido. El cliente especifica el diseño exacto del producto final. Ejemplo: muebles especiales.
- Ingeniería bajo pedido. El cliente tiene completo poder sobre el diseño. Ejemplo: construcciones.

El diseño y manufactura del producto han cambiado drásticamente en los últimos años, en gran medida debido a la aplicación de la tecnología informática.

Una de las aplicaciones más útiles en el diseño y desarrollo del producto es el diseño asistido por computadora (CAD, por sus siglas en inglés). En estos sistemas, a través de la computadora se diseñan y manipulan los factores de la producción. Mediante el CAD es posible preparar el diseño del producto y las instrucciones para la fabricación se envían directo a la fábrica; con la manufactura asistida por computadora (CAM, por sus sigla en inglés) se planifica el proceso y las trayectorias de la maquinaria y de la herramienta, ya que éstas son controladas a través de la computadora.

El diseño asistido por computadora (CAD), la manufactura asistida por computadora (CAM) y el protocolo de automatización de la manufactura (MAP) son solamente algunas de las piedras angulares de la modernización del proceso de manufactura.

El sistema CAM incluye el uso de la computadora para ayudar a vigilar y controlar el equipo en las diversas fases de la producción. Cuando está unido al CAD se convierte en una manufactura integrada por computadora (CIM), el cual recibe también el nombre de CAD/CAM; quien, a su vez, funciona dentro de los límites del rediseño de CAM y las capacidades de producción.

Los sistemas CAD/CAM ayudan a diseñar productos mucho más rápido que con el enfoque tradicional de papel y lápiz. Éstos son cada vez más importantes y usuales, ya que el ciclo de vida de los productos se está reduciendo, y la calidad y oportunidad para capturar el mercado rápidamente es crucial en la globalización.

Control de la producción

Una de las técnicas más utilizadas en el control de la producción es el MRP y los presupuestos, ambos instrumentos de planeación y control para las operaciones, y comprenden la estimación de gastos, ingresos, ventas y costos de distribución, así como la cantidad de materia prima necesaria y las unidades producidas al concluir determinado periodo. Los distintos presupuestos de producción controlan la materia prima, las compras, la mano de obra directa, los gastos de los departamentos de servicio, los inventarios y otros gastos.

Control de calidad

En la actualidad, el control total de la calidad es indispensable para lograr la competitividad.

> La calidad es el cumplimiento de los requisitos para la satisfacción de las necesidades del cliente.

Tradicionalmente se considera al control de calidad como una función específica del área de producción cuyo objetivo es verificar la calidad

del producto terminado. Este proceso es realizado a través de la inspección del muestreo estadístico; de hecho, en muchas empresas pequeñas y medianas prevalece este criterio. Sin embargo, con la apertura de los mercados internacionales y a partir del movimiento de la calidad iniciado en Japón en la Segunda Guerra Mundial, aparece el proceso de control total de calidad (CTC), el cual se enfoca a todas las áreas de la organización para garantizar y asegurar la calidad del producto.

El control de calidad es una forma de administrar que va más allá de los objetivos convencionales; la diferencia radica en que su propósito es que las empresas que apliquen el CTC "se conviertan en instrumentos para mejorar la calidad de vida no solamente de los japoneses, sino la de todos los pueblos, para de esta manera traer la paz al mundo".[8]

Seis son las características que distinguen el control total de calidad del enfoque tradicional:

- Control de calidad en toda la empresa; participación de todos los miembros de la organización en esta labor.
- Capacitación y educación en el área de control de calidad en todos los niveles.
- Círculos de control de calidad.
- Auditoría de la calidad.
- Utilización de métodos estadísticos.

El método del control total de calidad hace hincapié en aplicar el proceso de calidad a todas las funciones de la empresa. Utiliza el proceso PHVA (planear, hacer, verificar, actuar) para impedir que los defectos se repitan en todos los niveles; la calidad corresponde a toda la organización, a cada división, a cada área y a cada sección.

La finalidad del CTC es obtener la participación de todas las áreas de la empresa, comenzando con el compromiso de los altos directivos. Una de las técnicas del CTC es el control estadístico de proceso. La diferencia entre el CTC y el control de calidad tradicional estriba en que se aplica a nivel integral en la empresa, y el control de calidad tradicional sólo se aplica en el área de producción.



[8] Ishikawa Kaouru. *¿Qué es el CTC?* Norma, México, 2000.

6.6. Mercadotecnia

1. ¿Para qué sirve la mercadotencia?

   ____

   ____

2. Menciona cuatro ejemplos de publicidad que conozcas de una empresa:

   Refresquera: ______________________________

   Automovolística: ______________________________

   Bancaria: ______________________________

   Telefónica: ______________________________

3. ¿Qué desventajas tiene una empresa que no utiliza mercadotecnia?

   ____

   ____

   ____

En la actualidad, con la globalización, resulta indispensable la aplicación de la mercadotecnia para lograr una mayor competitividad.

> La mercadotecnia puede definirse como el conjunto de actividades tendientes a crear, promover, distribuir y vender bienes y servicios en el momento y lugar más adecuados, y con la calidad requerida para satisfacer las necesidades del cliente.

Administración de mercadotecnia

> El proceso de administración de mercadotecnia es el conjunto de etapas a través de las cuales se lleva a cabo la mercadotecnia, cuyo objetivo es lograr la satisfacción integral del cliente.

Las actividades que se desempeñan en el área de mercadotecnia son la investigación de mercados, la planeación estratégica de mercadotecnia, el análisis y segmentación de mercado, producto, precio, logística, publicidad, ventas, relaciones públicas y promoción de ventas.

Para facilitar su comprensión, cada etapa se estudia por separado; sin embargo, en la práctica, éstas se llevan a cabo simultáneamente.

La administración de mercadotecnia se maneja de manera integral más que como un conjunto de actividades aisladas. Lograr el éxito de un producto o servicio requiere un enfoque creativo que no se limite

a la utilización de los medios tradicionales, sino al aprovechamiento de la tecnología y los avances de los medios de comunicación; a la utilización de herramientas y medios hasta ahora inexplorados, y de toda una gama de estrategias que permitan una mayor penetración en la mente del consumidor, mediante la mezcla de mercadotecnia.

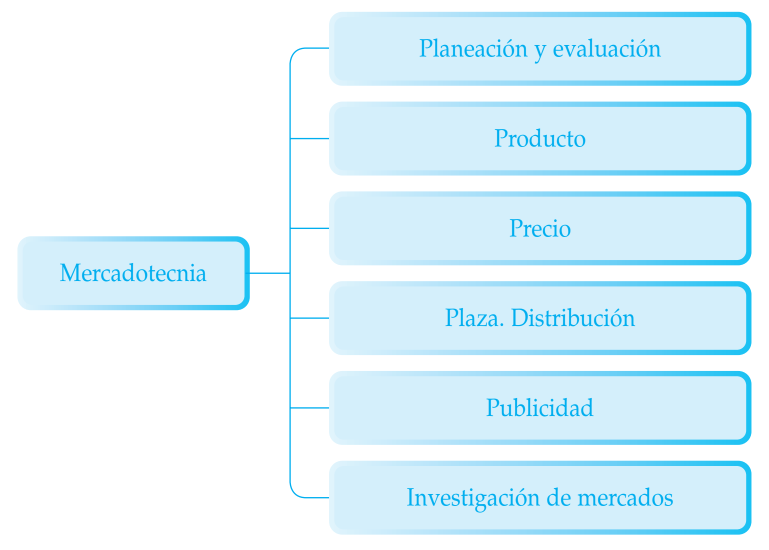


Figura 6.11 *Organigrama del área de mercadotecnia*

Mezcla de mercadotecnia. Las cuatro "p"

> La mezcla de mercadotecnia se refiere a la combinación de elementos del proceso mercadológico de acuerdo con las características específicas del entorno y de la población, con el fin de lograr la satisfacción de las necesidades del cliente y una mayor penetración en el mercado.

La mezcla comercial o de mercadotecnia comprende todas las variables o factores controlables para atraer al mercado meta. Mediante ésta se definen los atributos que debe reunir el producto o servicio que la organización ofrece a sus clientes potenciales, por lo que constituye un factor clave en el éxito o el fracaso. La mezcla deberá ser distinta a la de los competidores, y representar una ventaja significativa y un valor agregado para el consumidor.

La mezcla de mercadotecnia está integrada por las *cuatro "p"* que son:

- Producto. Conjunto de características tangibles e intangibles: envase, empaque, marca, etiqueta, el producto en sí, etcétera.
- Precio. Cantidad de dinero que los consumidores tienen que pagar por el producto. Para fijarlo se toman en cuenta factores como: demanda, participación en el mercado, competencia, costos, etcétera.

- Promoción. Actividades mediante las cuales se da a conocer el producto, tales como: publicidad, promoción, ventas y relaciones públicas.
- Plaza. Medios a través de los cuales se hace llegar el producto al consumidor: logística, canales de distribución y posicionamiento.

Producto

> En mercadotecnia un producto es el conjunto de atributos y cualidades tangibles, tales como: presentación, empaque, diseño, contenido; e intangibles, como: marca, imagen, ciclo de vida y prestigio, que el cliente acepta para satisfacer sus necesidades y expectativas.

El concepto de "producto" para la empresa de servicios comprende atributos intangibles. La *American Marketing Association* define al producto "como todo aquello que puede ofrecerse a un cliente para su adquisición, uso o consumo y que además puede satisfacer un deseo o necesidad".[9] Existen tres conceptos de producto:

- Producto básico. En términos de algo que resuelve un problema o sea la funcionalidad del producto.
- Producto real. En cuanto calidad, características, marca y empaque.
- Producto y el valor agregado. Servicios y beneficios adicionales que el cliente recibe al adquirir el producto, tales como entrega, crédito, garantía e instalación.

Desarrollo de nuevos productos

Crear un producto o servicio que satisfaga las necesidades del cliente incluye la planeación, diseño, introducción y desarrollo del mismo. Durante la planeación deben definirse las características para que el producto sea aceptado. El diseño del producto se refiere a la elaboración de prototipos y a la realización de pruebas de mercado para evaluar la aceptación del producto; el desarrollo incluye aspectos como la marca, el empaque, la presentación y la creación del producto definitivo. La marca es de gran importancia ya que ésta identifica a la empresa, al producto y sus características. Para diseñar y desarrollar el producto es conveniente considerar:

- Las necesidades de los clientes. Identificar áreas de oportunidad y definir las necesidades de los clientes, con la finalidad de diseñar productos y servicios que satisfagan sus necesidades.
- Diseño y características del producto.

[9] AMA-American Management Association.

- Prueba del producto. Para evaluar su aceptación, mediante los mercados de prueba.
- Desarrollo de una marca que satisfaga expectativas y percepciones.
- Diseño de la mezcla de mercadotecnia más adecuada.
- Introducción y lanzamiento del producto al mercado.
- Promoción de su continuo desarrollo.

Precio

> El precio es el valor monetario de un producto o servicio.

En las organizaciones lucrativas éste es uno de los factores más importantes, ya que de su correcto establecimiento depende la aceptación del producto en el mercado y las utilidades de la empresa. La política de precios debe permitir la recuperación de los costos y obtención de rendimientos.

Los precios están condicionados por diversos factores: la demanda del producto, el tipo de cliente, la competencia y los costos que resultan de su fabricación. Existen tres formas básicas para determinar los precios: maximización de utilidades, liderazgo en el mercado y liderazgo en calidad. Generalmente, la determinación del precio depende de los objetivos de la organización y de su posición en el mercado.

El criterio más usual para calcular el precio es la recuperación de los costos y la obtención de utilidades. Aparentemente es un proceso sencillo, sin embargo, hay otros elementos que influyen en el precio, como la competencia y la opinión de los consumidores, entre otros.

Plaza

La plaza se refiere básicamente a la colocación del producto en el punto de venta mediante los canales de distribución.

> La distribución o plaza consiste en la transferencia de los bienes del productor al consumidor, comprende el almacenamiento, transporte y posicionamiento del producto en el punto de venta idóneo.

El propósito de la distribución consiste en posicionar el producto en el lugar y momento más adecuados para que el producto y servicio estén disponibles.

La selección de los puntos y canales de distribución depende de los recursos, las características específicas del producto y del mercado meta hacia la cual se dirija la mezcla de mercadotecnia.

> Los canales de distribución son las rutas del producto desde su origen hasta el cliente final.

Elaborar un excelente producto o servicio rara vez constituye un elemento suficiente para asegurar el éxito de una organización; es necesario desarrollar medios para que los productos lleguen a los consumidores en el momento y lugar más adecuados. La función de logística incluye la planificación de estrategias, la selección de canales de distribución efectivos, el manejo y movimiento de los productos, así como su posicionamiento en el mercado de los mismos.

Comunicación. Mezcla promocional

Una de las variables más importantes en la mercadotecnia es la comunicación o mezcla promocional.

> La mezcla promocional se refiere a la combinación de las funciones de ventas, promoción, publicidad y relaciones públicas, cuya finalidad es que el cliente conozca, acepte y adquiera el producto o servicio.

Para diseñar una estrategia de promoción efectiva es aconsejable tener en cuenta:

- Influencias de la sociedad. La naturaleza y características del segmento de la población a la que se dirige la comunicación.
- Características del producto. Las características específicas de un producto influyen en la determinación de las estrategias promocionales.
- Filosofía organizacional. La filosofía, misión, objetivos y políticas son la directriz primordial en la definición de la mezcla promocional.
- Costos y presupuestos. Los recursos financieros, materiales, tecnológicos y humanos disponibles, son una variable primordial para definir la mezcla promocional.

La mezcla promocional implica un proceso de comunicación cuyo objetivo es posicionar el producto en la mente del consumidor para persuadirlo de los beneficios y motivar la compra.

Promoción de ventas

> La promoción de ventas es el conjunto de actividades que estimulan la decisión de compra, su finalidad es dar a conocer el producto, acelerar, incrementar y garantizar las ventas.

La promoción de ventas incluye una serie de técnicas que se utilizan para estimular las preferencias de los consumidores, con el propósito de inducir las ventas; por ejemplo, entrega de muestras, degustaciones y regalos, entre otros.

Publicidad

> La publicidad es toda forma de comunicación pública e impersonal cuyo propósito es influir en las percepciones y en el comportamiento del consumidor para inducir en la decisión de compra.

El objetivo de la publicidad es influir en aquellos grupos de población cuyas decisiones y preferencias determinan el éxito del producto. Para lograrlo se requiere crear y establecer en la mente del consumidor una percepción permanente de la calidad y beneficios del producto.

Existen distintos medios de publicidad: prensa, televisión, radio, periódicos, espectaculares, medios impresos y artículos promocionales, entre otros. Todos tienen costos distintos, ventajas y desventajas. La utilización de éstos se relaciona con las características del producto y el presupuesto de publicidad. Existen otros medios de publicidad no pagada, algunas revistas, conferencias de prensa y entrevistas, pero el mejor medio de publicidad no pagada es la calidad del producto y el buen servicio que presten los empleados al cliente, ya que un cliente satisfecho recomendará los productos o servicios.

Ventas

> El proceso de ventas consiste en persuadir al cliente para que efectúe la compra y el consumo del producto o servicio.

La venta personal es el trabajo profesional de convencimiento y negociación que realizan los representantes comerciales o vendedores de una organización. Esta función es una de las más importantes en el proceso de mercadotecnia, ya que es la culminación de todos los esfuerzos mercadológicos. La venta comprende las siguientes actividades:

- Crear una cartera de clientes o prospectos.
- Proporcionar información al cliente, integrar y negociar los intereses de la organización y del cliente.
- Dar a conocer el producto o servicio.
- Crear un clima de lealtad, confianza y comunicación entre la empresa y el cliente.
- Cerrar las ventas y proporcionar un servicio posventa.

Para vender es necesario poseer tres conocimientos fundamentales: cliente, producto y competencia; y desarrollar cuatro actitudes esenciales: comunicación, servicio, convencimiento y cortesía.

El proceso de ventas o ciclo de ventas es la serie de pasos para vender un producto o servicio. Una de las técnicas más usuales en el proceso de ventas es el proceso AIDAS:

Atención → El primer paso es lograr la atención del cliente mediante una presentación adecuada.

Interés → Exponerle al cliente todas las ventajas del producto para despertar su interés.

Deseo → Motivar y crear el deseo de compra a través del convencimiento de las ventajas del producto.

Acción → Cerrar la venta mediante la inducción de la acción de compra.

Satisfacción → No basta con cerrar la venta, lo importante es tener un cliente de por vida, para lo cual será necesario proporcionarle un servicio posventa y garantizar su satisfacción para mantener su lealtad.

Relaciones públicas

> Las relaciones públicas se utilizan para crear, mantener y mejorar la imagen de la organización y de sus productos ante los clientes y la comunidad en general.

Las relaciones públicas comprenden la comunicación y el establecimiento de relaciones efectivas que garanticen la buena imagen y el éxito, tanto del producto o servicio como de la empresa ante los clientes externos e internos. Incluyen las relaciones con los empleados, la sociedad, los proveedores, los distribuidores y los inversionistas.

Investigación de mercados

Es una técnica que utiliza el muestreo estadístico, la encuesta, la observación y la entrevista, para obtener información acerca de todas las variables que intervienen en la decisión de compra.

> La investigación de mercados consiste en recopilar, analizar e interpretar en forma sistemática los datos relevantes del mercado mediante encuestas, cuestionarios, entrevistas y la aplicación de técnicas estadísticas.

A través de la investigación de mercados se determinan aspectos referentes a la situación actual del producto, de la competencia y de las preferencias y necesidades de los clientes.

Etapas

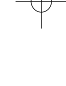
La investigación de mercados se realiza mediante la encuesta, el cuestionario y la entrevista, y comprende las siguientes etapas:

- Determinación del problema. La clave del éxito de un proyecto de investigación de mercados radica en determinar claramente lo que se desea investigar.
- Definición de objetivos. La delimitación clara de los objetivos de la investigación es imprescindible para diseñar los instrumentos de recopilación de información.

- Delimitación de la población. En esta etapa se define el segmento específico de mercado o la población a la cual se dirige la investigación.
- Esquema de muestreo y determinación del tamaño de la muestra. La aplicación del muestreo estadístico es un elemento básico para obtener información válida y confiable, y una muestra a la cual aplicar la encuesta.
- Diseño de los instrumentos. Ya sea que se utilice el cuestionario o la entrevista, éstos deberán diseñarse de tal forma que las preguntas sirvan para evaluar los objetivos de la investigación y que faciliten el proceso de recolección de información. Las preguntas deben ser sencillas, accesibles y válidas, es decir, que evalúen objetivamente los aspectos que se pretenden medir. Para facilitar la tabulación, las preguntas deben ser cerradas o de opción múltiple.
- Cuestionario piloto. Una vez que se ha diseñado el cuestionario, es conveniente aplicarlo a un pequeño número de personas, con el fin de evaluar qué tan accesible y entendible resulta para los encuestados. De esta manera es posible perfeccionar las preguntas de acuerdo con los resultados, y proceder al diseño del cuestionario definitivo.
- Cuestionario definitivo. El cuestionario debidamente corregido se aplica a la población seleccionada durante la fase del muestreo.
- Tabulación y análisis. Se procede a tabular los resultados y presentarlos en forma de gráficas.
- Informe de resultados. La última etapa de la investigación consiste en elaborar un reporte donde se presentan y analizan los resultados de la investigación con las conclusiones correspondientes.



6.7. Sistemas



1. ¿Qué son los sistemas?

____

____

2. ¿Para qué sirven las computadoras en la empresa? ¿Qué actividades se realizan con la computadora?

____

____

3. ¿Qué aplicaciones se pueden utilizar con el Internet en la empresa? Menciona dos ejemplos.

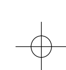
____

____

____

> Los recursos tecnológicos incluyen los sistemas de información, las tecnologías de producción, de administración, marcas, productos, maquinaria e innovaciones.

Una de las funciones más importantes es la administración de las tecnologías de información, las cuales resultan indispensables para cualquier tipo de empresa sin importar el tamaño o el giro. Ésta se lleva a cabo normalmente en el área de sistemas o informática. Cada empresa de acuerdo con su tamaño, sus necesidades y sus recursos organizará el área de sistemas de información. En las grandes empresas existe un área o gerencia específica que se encarga de manejar el hardware, el software, los sistemas de telecomunicación y las redes de la empresa. Esta área se integra por múltiples departamentos, áreas y especialistas; mientras que en una microempresa una sola persona manejará el equipo de cómputo, y no necesariamente existirá un área de sistemas y telecomunicaciones.



Definición

> La tecnología es un conjunto ordenado de instrumentos, conocimientos, procedimientos y métodos científicos aplicados al desempeño de actividades.

El área de informática tiene como objetivo satisfacer las necesidades de información de la empresa, de manera veraz y oportuna.

Las principales funciones del área de sistemas son: análisis y diseño de sistemas, programación, operación, soporte técnico, capacitación, seguridad informática, asesoría técnica, y métodos y procedimientos.

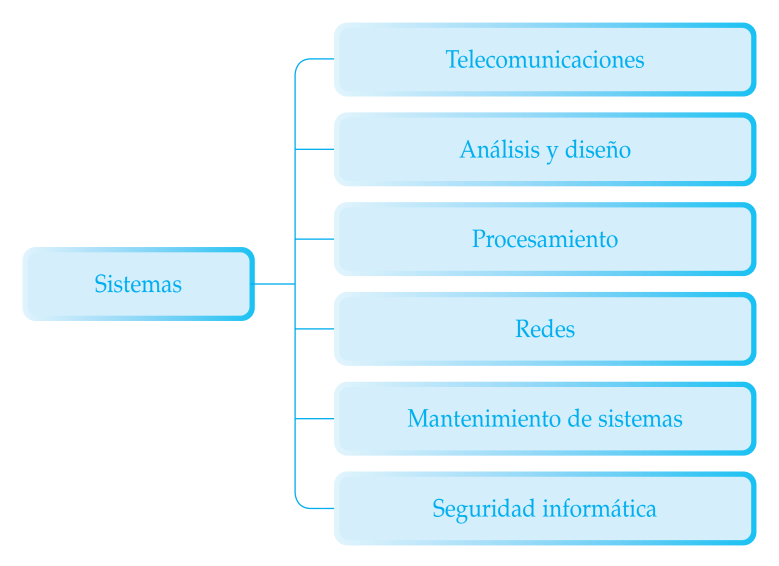


Figura 6.12 *Organigrama del área de sistemas*

Los sistemas y las pequeñas empresas

Aún en las micro y pequeñas empresas es indispensable la utilización del equipo de cómputo, no sólo para la captura de la información sino para el registro, el análisis y el archivo de la misma; lo que facilitará la toma de decisiones y la simplificación del trabajo e incidirá en el logro de una mayor competitividad.

Tipos de hardware y software

Un sistema de cómputo está integrado por el hardware y el software.

> *Hardware* es el conjunto de componentes físicos de la computadora: procesador, chips de memoria, dispositivos de entrada y de salida, discos y cables, entre otros.

Como su nombre lo indica, el hardware es el equipo *duro* o físico; es como el esqueleto, el cuerpo y la columna vertebral del área de sistemas.

> *Software* es un conjunto de programas informáticos que indican al hardware o CPU cómo operar.

El software es la *inteligencia* que permite a estos componentes procesar la información. Los productos de software pueden ser: sistemas

operativos, utilerías, procesadores de palabras, hojas de cálculo, administradores de bases de datos, gráficos, multimedia, software de educación, presentación y entretenimiento, redes y sistemas de redes. Existen cientos de aplicaciones de software para las empresas, entre éstos los más utilizados son: software de contabilidad, de administración, de punto de venta, de planeación financiera, en fin toda una gama de productos disponibles en el mercado.

El software (programas que proporcionan las instrucciones de operación) de un sistema de computación puede clasificarse como software de sistema o software de aplicación.

El software de sistema da instrucciones para el control global de los recursos de una computadora. El tipo más importante de software de sistema es el sistema operativo, que controla el flujo de información hacia adentro y hacia fuera de la computadora.

El software de aplicación son los programas que realizan funciones específicas para usuarios. Éstos pueden ser paquetes o software a la medida.

El manejo y la compra de tecnología informática

La adquisición del hardware y el software depende de los recursos y la capacidad económica de cada empresa. Existen en el mercado software para las micro y pequeñas empresas con precios realmente accesibles. La selección de una adecuada tecnología, y la administración y mantenimiento de tecnología son funciones de vital importancia para la organización. Independientemente del giro de la empresa, se requiere una infraestructura en tecnología de información. Algunos puntos a considerar para la adquisición de tecnología son:

- Servicios requeridos de infraestructura de red (datos, voz, videos).
- Recursos financieros disponibles.
- Tiempo estimado y duración del uso del equipo.
- Requerimientos en velocidad.
- Seguridad informática.
- Requerimientos y tamaño de la organización.

Si solamente se requiere el equipo para facturación y registro de clientes, una computadora es suficiente, pero en una empresa más grande que necesite un flujo de información con empleados, clientes y proveedores, se requiere una red privada y la utilización de soluciones integrales de sistemas como ERP, CRM, BI, SCM y SAP.

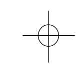
Evaluación de factibilidad

En el proceso de evaluación de la factibilidad del equipo es necesario considerar algunos aspectos como el costo-beneficio, el alcance del producto, la compatibilidad con el software existente, sencillez, mantenimiento, facilidad de instalación, soporte técnico, capacitación, cos-

to y, por supuesto, las necesidades de la empresa. A partir del análisis anterior se evalúan varios proveedores para elegir al más idóneo. Al recibir el producto es recomendable revisar que reúna las especificaciones, sacar copia de todos los manuales y respaldos y capacitar al responsable de la capacitación y a los futuros usuarios.

Evaluación y mantenimiento de los sistemas

El proceso de diseño e implementación de un sistema tiene las siguientes etapas:



- Análisis de las necesidades.
- Diseño del sistema.
- Desarrollo.
- Implementación y mantenimiento.

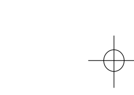
Como las empresas cambian, es necesario evaluar y mantener el sistema, monitorear los resultados, diagnosticar fallas y establecer medidas correctivas para garantizar que el sistema satisfaga las necesidades de los usuarios.

Lo mismo sucede con el hardware y el equipo, a los cuales hay que proporcionar un mantenimiento continuo y actualizarlos de acuerdo con las necesidades de la organización.

Procedimientos para seleccionar tecnologías de información en una pequeña empresa

Conforme crecen las organizaciones, también crece el número de funciones que se automatizan y consecuentemente los sistemas de información. Para el caso de la micro y pequeña empresa debe tenerse especial cuidado para elegir las tecnologías de información más adecuadas a sus necesidades, ya que con frecuencia en las microempresas se subutiliza la computadora. Existen diversos tipos de sistemas de información:

- Sistemas para administración y automatización de oficinas. Ejemplo: hojas de cálculo, cartas y archivos, entre otros.



- Sistemas para procesar transacciones. Se automatizan los procesos y procedimientos de las áreas funcionales. Por ejemplo, cuando se realiza una venta es necesario elaborar una factura, registrar la salida del almacén y registrar el ingreso al banco por concepto del pago del cliente.
- Sistemas de apoyo a las decisiones. Incluyen todos los datos y reportes estadísticos internos y externos de la organización. Realiza cálculos complejos.
- Sistemas de información para la administración. Diseñados para directivos, ejecutivos y mandos medios. Resumen grandes cantidades de datos e información. Un ejemplo son los reportes y la contabilidad, entre otros.
- Sistemas expertos. Automatiza el sistema para la toma de decisiones a partir de la base de datos detallada conocida como



base de conocimientos, y mediante mecanismos de inferencia el sistema analiza éstos, los relaciona y selecciona la opción más adecuada.

- Sistemas automatizados de producción. A través del sistema se programan los procesos y éstos pueden ser robotizados o sistemas integrados de manufactura.

Para elegir el sistema más adecuado habrá que tener en cuenta las siguientes variables: el tamaño de la empresa, los recursos y las necesidades de los usuarios.

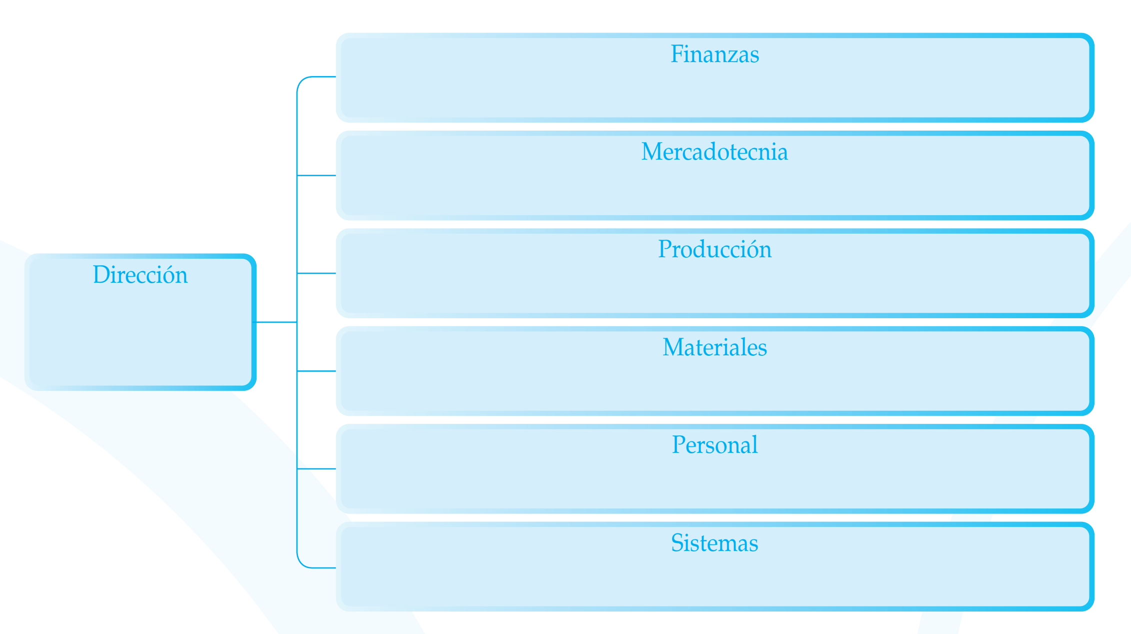
En otras palabras, en una microempresa se utilizará un sistema sencillo, mientras que en empresas grandes será imprescindible utilizar sistemas más complejos, los cuales requerirán de más hardware.

Las tecnologías de información se han convertido en parte integral de todos los pequeños negocios. Una computadora es una máquina compleja de procesamiento de datos, que supera con mucho a los seres humanos en lo referente al registro, clasificación, cálculo, almacenamiento y comunicación de la información. La amplia disponibilidad de sistemas de computación avanzados, poderosos y baratos ha permitido que los pequeños negocios puedan obtener niveles de automatización que alguna vez estuvieron al alcance sólo de las grandes empresas. Las ventajas del uso eficaz de la tecnología que las compañías más grandes ya han visto (mayor productividad, mejoramiento de la calidad y más rápida rotación de inventarios), ahora pueden ser aprovechadas por los pequeños negocios. Las pequeñas empresas que no utilizan tecnología de información están en riesgo de no sobrevivir. La rentabilidad de una pequeña empresa depende frecuentemente de la utilización de la tecnología.

El uso de Internet en el mundo de los negocios ha afectado a las pequeñas empresas tanto como lo ha hecho con las grandes corporaciones. Este fenómeno se ha visto impulsado por muchos factores, las oportunidades de crecimiento de una economía global, los ciclos más rápidos de desarrollo del producto y la creciente complejidad de proyectos que incluyen a múltiples industrias.

Ejercicios de refuerzo

1. Anota en el siguiente organigrama las actividades de las áreas funcionales de la empresa.



2. ¿Con qué área se relacionan las siguientes frases y refranes?

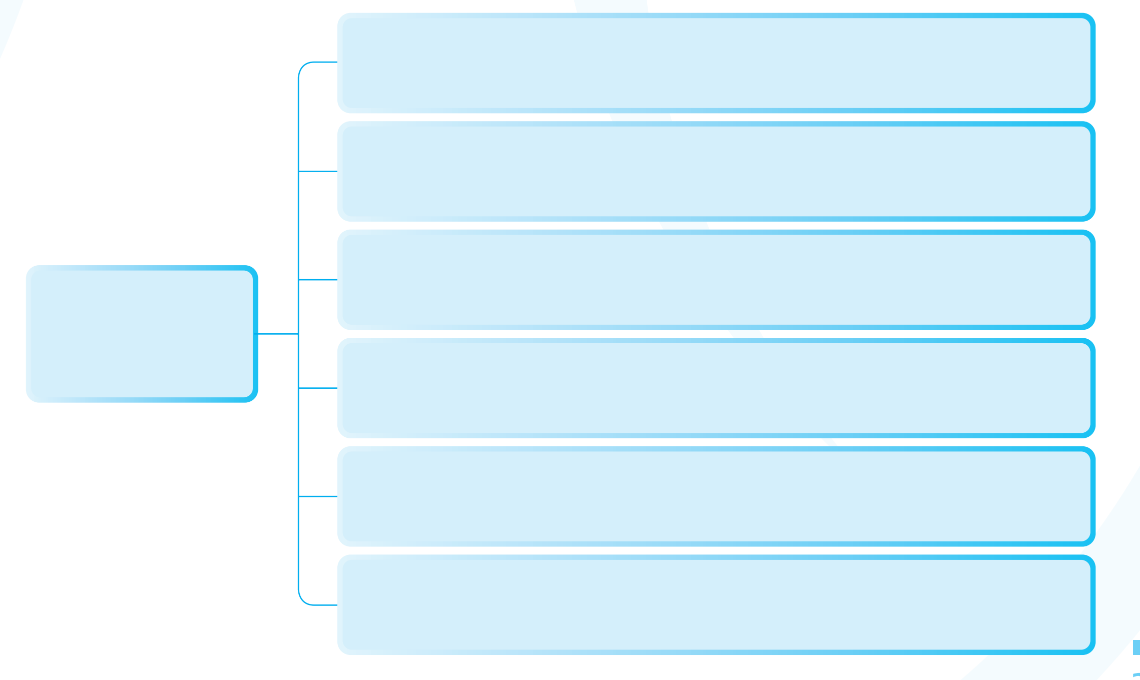
( ) "Santo que no es conocido no es adorado."	a) Producción
( ) "A ojo del amo engorda el caballo."	b) Recursos humanos
( ) "Papelito habla."	c) Finanzas
( ) "Proveedor confiable."	d) Administración de tecnologías
( ) "Del software y el hardware lo que te acomode."	e) Mercadotecnia
( ) "Dale una moneda a un hombre y comerá un día, enséñale a pescar y comerá siempre."	f) Control
( ) Ishikawa padre de la calidad total dice: "Calidad empieza con educación y termina con educación."	g) Capacitación

3. ¿Por qué es importante la función de la administración de personal en una empresa?

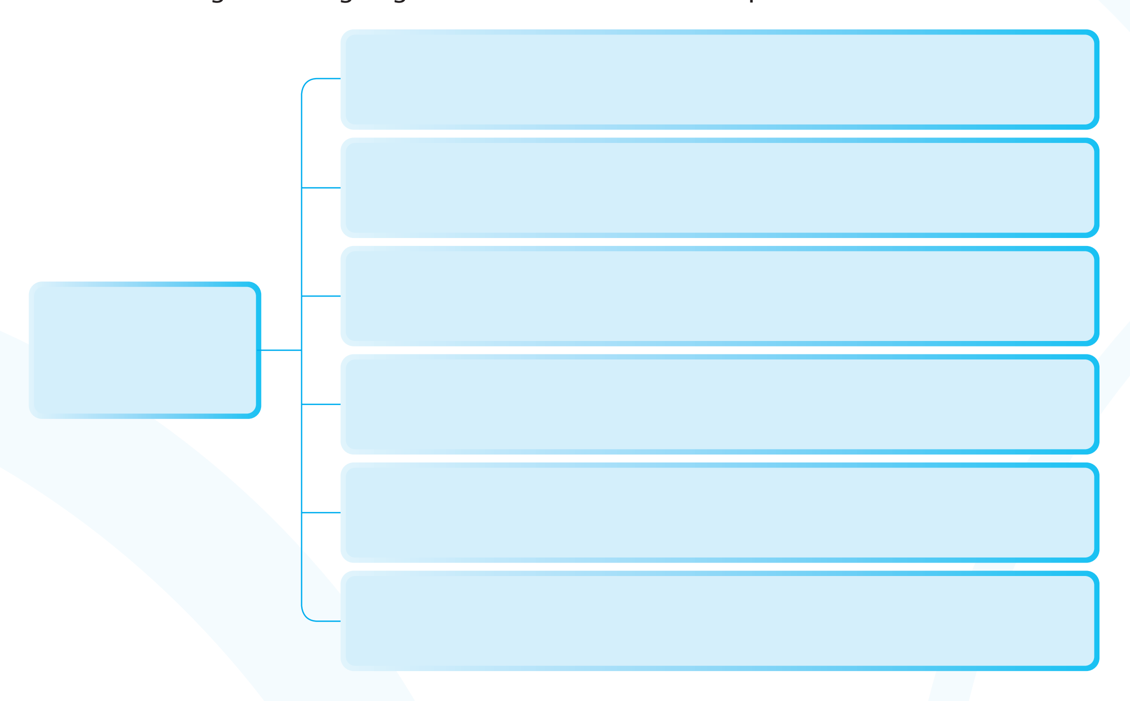
4. Anota tres medidas de higiene y tres técnicas de seguridad industrial en el siguiente cuadro:

Higiene industrial	Seguridad industrial
1.	1.
2.	2.
3.	3.

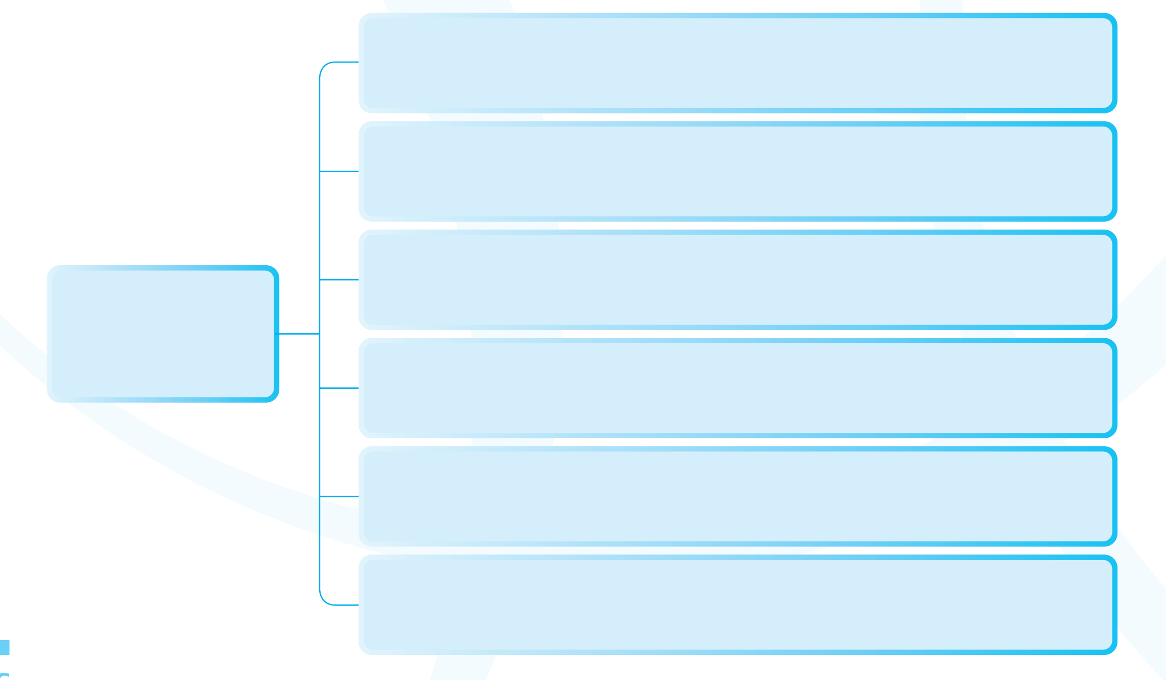
5. En el organigrama siguiente completa las principales funciones del área de finanzas.



6. Llena el siguiente organigrama con las funciones de producción.



7. Elabora el organigrama del área de materiales.



8. Describa la importancia del área de administración de materiales.

9. ¿Qué programas se utilizan para el diseño del producto?

10. Define las cuatro "p" de la mercadotecnia.

11. Elabora el organigrama del área de mercadotecnia.

12. Elabora el organigrama del área de sistemas de información.

13. Explica cómo aplicarías los valores en el área de finanzas.

Valor	Ejemplo
Responsabilidad	
Respeto	
Iniciativa	
Solidaridad	
Honestidad	

14. Explica cómo aplicarías los valores en el área de personal.

Valor	Ejemplo
Responsabilidad	
Respeto	
Iniciativa	
Solidaridad	
Honestidad	

15. Explica cómo aplicarías los valores en el área de mercadotecnia.

Valor	Ejemplo
Responsabilidad	
Respeto	
Iniciativa	
Solidaridad	
Honestidad	

16. Explica cómo aplicarías los valores en el área de materiales.

Valor	Ejemplo
Responsabilidad	
Respeto	
Iniciativa	
Solidaridad	
Honestidad	

17. Explica cómo aplicarías los valores en el área de producción.

Valor	Ejemplo
Responsabilidad	
Respeto	
Iniciativa	
Solidaridad	
Honestidad	

18. Ejemplifica la importancia de los valores y actitudes en el área de administración de tecnologías

Valor	Ejemplo
Responsabilidad	
Respeto	
Iniciativa	
Solidaridad	
Honestidad	

19. Explica la importancia de las áreas funcionales.

Área	Importancia
Personal	
Mercadotecnia	
Finanzas	
Materiales	
Sistemas	
Producción	

20. ¿Aplicarías el proceso administrativo en las áreas funcionales de la empresa? Ejemplifica.

Área funcional	
Planeación	
Organización	
Integración	
Dirección	
Control	

Autoevaluación

1. Relaciona ambas columnas: anota en el paréntesis la letra correspondiente a la respuesta correcta.

( ) Resulta imposible que una sola persona tome todas las decisiones.	a) Empresa pequeña
( ) Se caracteriza por la centralización en la toma de decisiones y en la realización de actividades.	b) Finanzas
( ) En esta área se realizan actividades de contabilidad, cuentas por pagar y tesorería.	c) Empresa grande
( ) Muestra la posición financiera de la empresa.	d) Presupuesto de producción
( ) Son los recursos económicos que posee la empresa.	e) Presupuesto de erogaciones
( ) Cantidad de dinero que debe la empresa a acreedores y proveedores.	f) Presupuesto de tesorería
( ) Estimación de inversiones necesarias.	g) Pasivo
( ) Son las aportaciones de los socios.	h) Capital
( ) Estimaciones previstas de fondos en caja, bancos y valores.	i) Activo
( ) Indica cuántas unidades se producirán en un periodo determinado.	j) Balance

2. Anota una *F* si la aseveración es falsa y una *V* si es verdadera.

La única actividad del área de cobranzas es verificar el pago oportuno de los clientes.	( )
Es función del área de producción mantener un sistema de información de clientes para la toma de decisiones.	( )
La administración de materiales se relaciona íntimamente con los procesos de venta y de producción.	( )
Uno de los métodos más usuales para la optimización de requerimientos de materiales es el TQM.	( )
El inventario se refiere a la cantidad de materiales que se almacenan en la empresa.	( )
El sistema MPR conserva la cantidad mínima de existencias requeridas para continuar el proceso de producción y minimizar costos.	( )
El objetivo último de la administración de la producción es elaborar productos con la óptima calidad.	( )
Los sistemas de producción más utilizados son por órdenes y por metas.	( )
Una de las aplicaciones más útiles en el diseño y el desarrollo del producto es el diseño asistido por computadora.	( )
La finalidad de finanzas es que la empresa tenga los materiales correctos, y que reúnan las características y especificaciones de calidad de manera oportuna al menor costo.	( )

Conclusiones

1. Anota cinco conclusiones relativas a esta unidad.

2. Anota cinco conclusiones acerca de la importancia de la aplicación de los valores en las áreas funcionales de la empresa.

Unidad VII

El espíritu empresarial y emprendedor

Objetivo general:

El estudiante analizará los beneficios que el espíritu empresarial y emprendedor ofrece a la sociedad a partir de la descripción de sus alcances e influencia en el entorno social y económico.

Objetivos específicos:

Al terminar la presente unidad, el estudiante será capaz de:

- Explicar las características del espíritu empresarial y emprendedor.
- Describir el perfil del emprendedor y sus atributos.
- Identificar la relación entre administración y espíritu emprendedor.
- Argumentar la importancia del espíritu empresarial.
- Relacionar los valores con el espíritu empresarial.
- Describir la importancia del espíritu empresarial para el país.
- Explicar las características del empresario y su relación con el liderazgo.
- Describir las características de los distintos tipos de liderazgo.
- Analizar las características de los líderes empresariales de su entorno.
- Describir las etapas del proceso emprendedor.
- Explicar los factores para lograr la competitividad.
- Relacionar el espíritu empresarial con las nuevas tecnologías.
- Explicar la importancia de los valores en el desarrollo empresarial.
- Desarrollar actitudes de colaboración, respeto, iniciativa y responsabilidad.
- Describir los valores que debe poseer un emprendedor.
- Aplicar los conocimientos obtenidos en las unidades V, VI y VII en la creación de una microempresa.

El espíritu empresarial y emprendedor



7.1. Significado del espíritu empresarial

1. ¿Consideras que los empresarios aportan beneficios a la sociedad? ¿Por qué?

____

____

____

2. ¿Cómo se relaciona el espíritu empresarial con la administración?

____

____

____

Es indudable que el desarrollo económico de un país está íntimamente relacionado con las empresas, las cuales son el sustento económico de la sociedad. En este sentido, el empresario, el emprendedor, con su capacidad y deseo de superación, es el motor del desarrollo de las empresas. El espíritu empresarial está íntimamente relacionado con el proceso de emprender. El emprendedor se caracteriza por poseer un conjunto de características que le permiten aplicar ciertas competencias, entre las que destacan su capacidad de crear e innovar, de asumir la responsabilidad de sus decisiones para detectar oportunidades, desarrollar una empresa y llevarla a cabo.

El emprender una empresa implica:

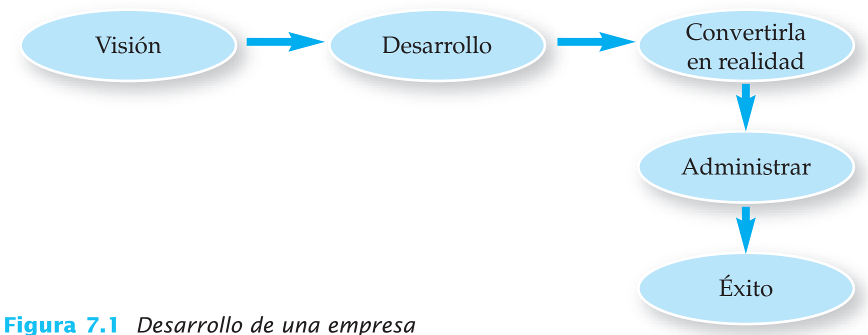


Figura 7.1 *Desarrollo de una empresa*

El empresario debe poseer las cualidades que le permiten no sólo emprender sino llevar su visión y convertirla en un éxito.

> El espíritu empresarial es la capacidad para iniciar y establecer una unidad económico-social para satisfacer las necesidades de la sociedad.

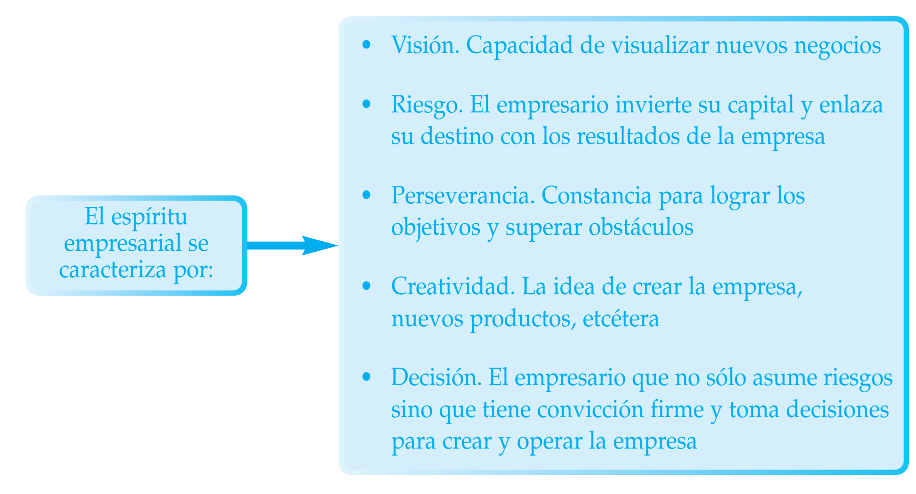


Figura 7.2 *Características del espíritu empresarial*

El espíritu emprendedor en algunas personas es innato; en otras, será necesario desarrollar las cualidades, habilidades y competencias que lo caracterizan.

> Para emprender una empresa se requiere perseverancia, experiencia, visión, iniciativa, valor, creatividad y la capacidad para asumir riesgos.

El espíritu empresarial y la administración

> El espíritu empresarial está íntimamente relacionado con la administración, ya que la consecución exitosa de los objetivos de la empresa depende de la administración.

En el inicio de una empresa, cuando es pequeña, el empresario dedica gran parte de su tiempo a realizar las funciones de administrador y toma decisiones; es un “todólogo” que resuelve problemas de producción, mercadotecnia, finanzas y de personal. El enfoque de administración es empírico, centralizado, y el estilo de liderazgo autocrático.

A medida que crecen las organizaciones, la necesidad de la administración es mayor, la toma de decisiones se torna más compleja y el funcionamiento eficiente de la empresa requiere la contratación de especialistas y directivos ampliamente capacitados en administración. En la mediana empresa se utilizan diversos estilos de administración y de liderazgo, se requiere una mayor delegación y descentralización.

En las grandes empresas, exitosas y desarrolladas, las técnicas de administración y los estilos de gestión son un recurso imprescindible para mantenerse en el mercado y efectuar una optimización de los recursos.



Espíritu emprendedor frente al espíritu administrativo

No debe confundirse al empresario con el administrador. Existen excelentes administradores que nunca han iniciado una empresa y empresarios de éxito que desconocen las tecnologías administrativas.

Lo ideal es que el empresario sea un magnífico administrador y viceversa. La administración es una disciplina que se aprende de manera teórica y se refuerza con la práctica. El espíritu emprendedor requiere una serie de competencias y habilidades que pueden ser desarrolladas con el tiempo.

Emprendedor	Administrador
Asume y disfruta riesgos	No está dispuesto a arriesgar su capital.
Creatividad	Puede ser creativo o no.
Visión	Puede o no ser visionario.
Puede o no conocer de administración	Domina las técnicas y conocimientos de administración.
Iniciativa e innovación	Iniciativa e innovación.
Seguridad en sí mismo	Debe poseer seguridad en sí mismo.
Pasión por su negocio	Puede o no sentir pasión por la empresa.

Figura 7.3 *Características de un emprendedor y de un administrador*

Básicamente, un empresario es diferente del administrador porque su finalidad es invertir y obtener ganancias, para lo cual asume el riesgo de la administración de la empresa.

David McClelland postula que todas las personas poseen tres necesidades psicológicas básicas: de afiliación, de logro y de poder. Mientras que el administrador disfruta de la administración pero su principal motivador es el poder, el emprendedor es una persona orientada a obtener resultados.

¿Cuáles son las características y cualidades que tú consideras son más importantes para un empresario?

¿Cuál es la diferencia entre un empresario y un emprendedor?

7.2. La importancia del espíritu empresarial

1. ¿Por qué son importantes las empresas para el desarrollo económico del país? Menciona tres razones.

Es innegable la importancia de las empresas que son el motor de la economía de la sociedad. En este sentido, la importancia del espíritu emprendedor es vital para el desarrollo de la economía.

Los empresarios promueven el desarrollo económico mediante el descubrimiento de necesidades en el mercado y la creación de nuevas empresas. Gran parte del impulso para el cambio, innovación y progreso en la economía procede de los emprendedores que con su capacidad promueven el desarrollo económico. El mundo de hoy está lleno de oportunidades para los emprendedores; la globalización y la competencia pueden ser vistas como una amenaza o como una oportunidad.

> Un emprendedor posee la habilidad y la visión para convertir las amenazas del entorno en oportunidades de negocio.

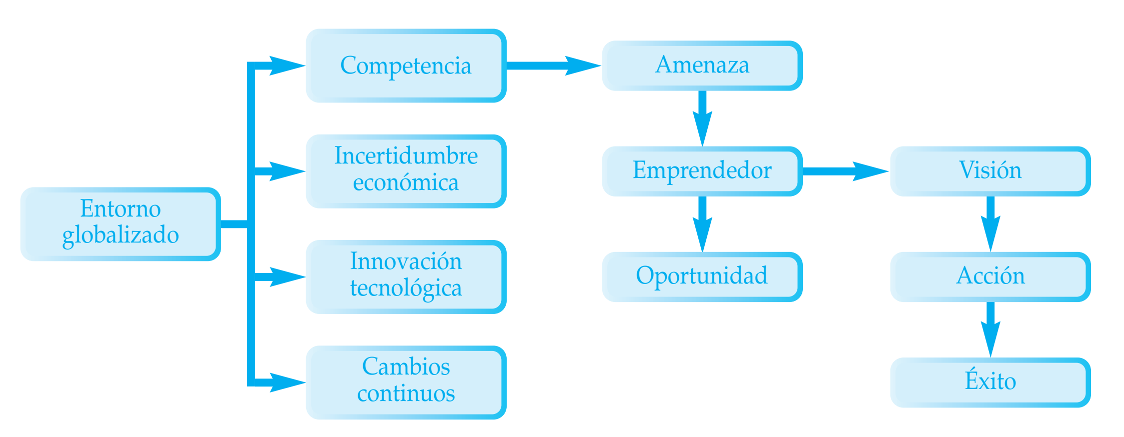


Figura 7.4 *Emprendedor y entorno*

El término *emprendedor* se refiere a los creadores de empresas o de negocios, y el de *empresario* se refiere a todos los propietarios de empresas, ya sea porque las adquieren o porque al ser descendientes de los empresarios de propiedad familiar reciben las empresas existentes de manos de sus fundadores.

Beneficios del espíritu empresarial

Múltiples son las ventajas que se derivan del espíritu empresarial; las dos más importantes son:

- Crecimiento económico. El espíritu empresarial promueve el desarrollo económico de la sociedad, ya que las empresas crean fuentes de trabajo, sustentan el gasto público a través del pago de impuestos y promueven inversiones. El espíritu empresarial y emprendedor está basado en la convicción de que:
  - Una economía de iniciativa privada es la forma más eficiente de desarrollo económico.
  - La empresa privada responde a oportunidades de libre mercado.
  - Los emprendedores incrementan la riqueza de la sociedad y mejoran la calidad de vida.
- Productividad. La productividad tanto del país como de las organizaciones se origina precisamente en el espíritu emprendedor. Deming, uno de los grandes "gurús" de la calidad, explica esto con su famosa *reacción en cadena*:

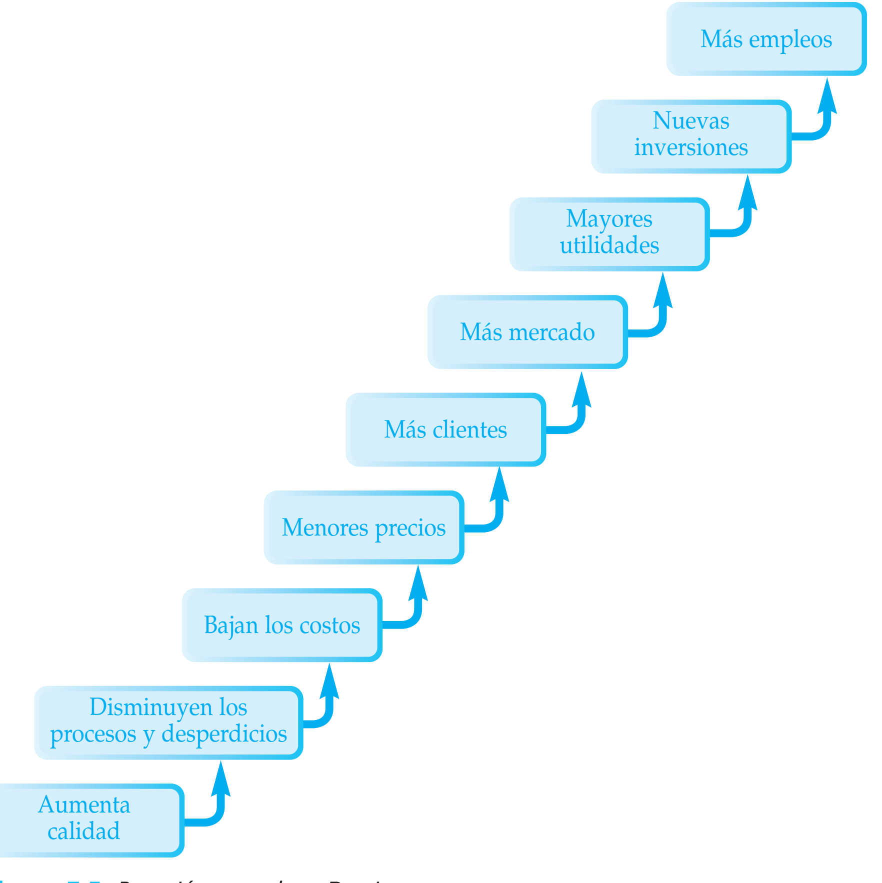


Figura 7.5 *Reacción en cadena Deming*

Los beneficios personales del espíritu emprendedor y empresarial son:

a) Financieros. Las utilidades y rendimientos económicos, resultados de la empresa, compensan al propietario por el tiempo y el riesgo que asumen.
b) Independencia. La libertad de trabajar de manera independiente y de realizar sus sueños.

Son varios los riesgos que asumen los empresarios y emprendedores al iniciar y operar una empresa: al invertir su dinero enfrentan riesgos financieros; si dejan algún empleo exponen su carrera; la tensión y el tiempo que se requieren para iniciar un negocio; pero el riesgo más grande para un emprendedor es que su futuro económico depende del éxito de su empresa.



Los empresarios sustentan la economía ofreciendo empleos y produciendo bienes y servicios para los clientes. Un empresario es algo más que el propietario de un negocio. Es un innovador que asume riesgos para obtener ganancias. Los emprendedores son los pioneros de la economía y los promotores del desarrollo económico.

La productividad puede ser definida como la relación entre la producción obtenida y los insumos utilizados.

El buscar obtener los máximos rendimientos incide en el incremento de la productividad de la sociedad en la que se desenvuelve la empresa. Los emprendedores buscan crear un mundo donde los individuos tengan la libertad de decisión económica, de tener su propia empresa, de competir en el mercado, de tomar riesgos económicos, de obtener utilidades y disfrutar los resultados de sus decisiones económicas.

Los empresarios dirigen los recursos a la productividad, por tanto, promueven la economía. Las ganancias económicas son un poderoso incentivo para las innovaciones.

La economía global con una competencia más agresiva también crea oportunidades de negocios. Aunque las grandes corporaciones dominan el mercado internacional, la creciente presencia de las pequeñas empresas en el mercado global proporciona grandes oportunidades.

La productividad derivada de las empresas se debe a que se generan fuentes de empleo a un gran número de personas, y a la vez se fomenta la infraestructura de diversos sectores económicos.

Nuevas tecnologías, productos y servicios favorables al espíritu empresarial

En la última mitad del siglo XX, las empresas en todo el mundo se desarrollaron a pasos agigantados; ahora, en los inicios del siglo XXI, con los grandes avances científicos y tecnológicos, las empresas se han modernizado debido a la competencia y a la utilización de tecnologías innovadoras.

Variables económicas y sociales

Los países en vías de desarrollo han experimentado cambios económicos que han incidido en el crecimiento de las micro y pequeñas empresas, y con ello ha surgido una nueva generación de emprendedores: los microempresarios.

En Latinoamérica la tendencia se ha incrementado, ya que los emprendedores, sean formales o no, continúan apareciendo. En este contexto, es imprescindible prepararse y capacitarse para afrontar la globalización, ya que en este ambiente sólo sobreviven las empresas bien organizadas y con productos a precios competitivos. El espíritu emprendedor es un medio para crear fuentes de trabajo, disminuir el desempleo, promover una mejor distribución de la riqueza y fomentar el autoempleo y la inversión.

7.3. El empresario. El emprendedor

1. ¿Consideras que existe diferencia entre un emprendedor, un empresario y un administrador? Anota las características de cada uno de ellos.

Empresario	Emprendedor	Administrador

2. ¿Qué características y cualidades debe reunir un emprendedor?

____

____

____

3. ¿Consideras que un emprendedor es un líder? ¿Por qué?

____

____

____

4. ¿De acuerdo con tu criterio qué cualidades posee un líder?

____

____

____

El empresario y el emprendedor poseen una serie de cualidades y características psicológicas que les permiten crear y mantener una empresa:

- Valentía. El valor caracteriza a los emprendedores; el mayor peligro en la vida es no arriesgarse, los emprendedores exitosos toman riesgos calculados.
- Visión. Tienen la habilidad para plantear un futuro deseado. En este sentido, los emprendedores son visionarios.
- Perseverancia. Constancia para lograr los objetivos que se plantean.

- **Autoconfianza.** Los individuos que poseen seguridad en sí mismos creen que pueden enfrentar retos y superarlos.
- **Orientación hacia los resultados.** Los emprendedores se orientan hacia la acción, son realizadores y disfrutan afrontar retos y superar obstáculos.
- **Liderazgo.** El emprendedor desarrolla un papel de líder para conducir al personal al logro de los objetivos.
- **Creatividad.** La palabra "creatividad" se deriva del latín *creare* que significa "crear algo nuevo", es decir, algo que no había, ya sea un invento o un nuevo producto.

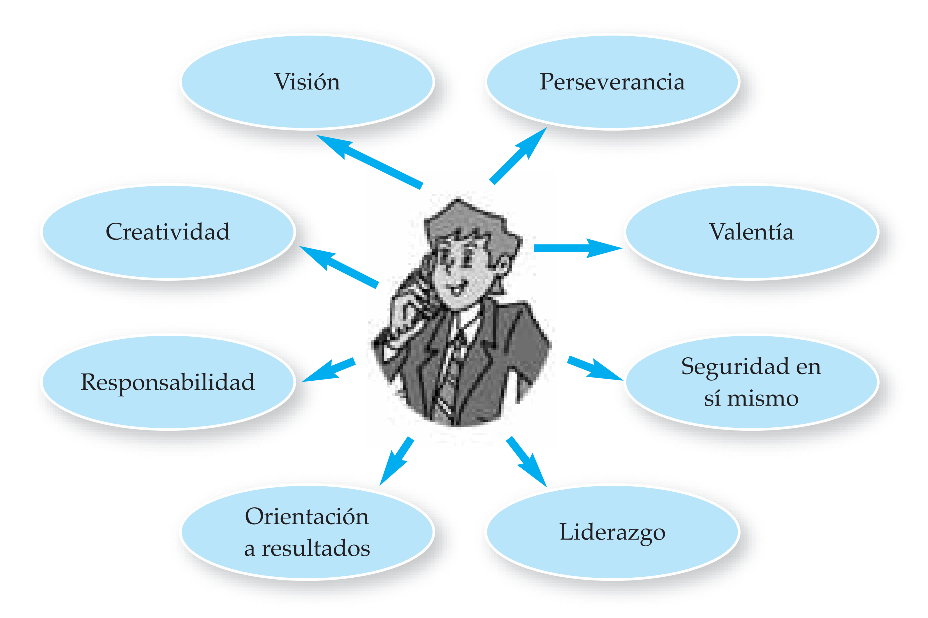


Figura 7.6 *Rasgos psicológicos de un emprendedor*

> La creatividad puede ser definida como un proceso mental que consiste en la capacidad de dar existencia a algo nuevo, diferente, único y original.

Especial atención requiere el desarrollo de la creatividad para el estudiante. La creatividad no es solamente innata ni un don de unos pocos. Es una habilidad que los seres humanos pueden desarrollar. Algunas sugerencias para fomentar la creatividad son:

- Visualizar diferentes soluciones para un mismo problema.
- Actualizarse continuamente.
- Flexibilidad ante todo tipo de ideas.
- Habilidad para convertir debilidades en fortalezas y amenazas en oportunidades.
- Buscar siempre nuevas formas de hacer las cosas.

Algunas barreras para el desarrollo de la creatividad son las actitudes mentales y emocionales negativas tales como el temor a las burlas y al fracaso, el conformismo, el miedo a equivocarse y al cambio, tendencia a la rutina, pereza y falta de energía, cultura y educación. Estas barreras pueden superarse mediante el autoconocimiento y la voluntad para cambiar y superarse.

Los nuevos empresarios

Los empresarios con una alta necesidad de logros tienen propensión para asumir riesgos calculados. Esto significa que prefieren situaciones donde pueden ejercer algún control sobre los resultados, a diferencia de otras personas orientadas al riesgo extremo, como el jugador cuyos resultados dependen exclusivamente de la suerte. Los empresarios pueden clasificarse en tres tipos: emprendedores, seguidores y franquiciatarios.

Emprendedores. Considerados generalmente como emprendedores *puros*, inventores que inician o fundan una empresa. También son artesanos o profesionistas independientes que desarrollan habilidades y luego inician su propio negocio, o ejecutivos y profesionales o empleados, frecuentemente con antecedentes en mercadotecnia y ventas, los cuales se apoyan en las ideas de otros para comenzar nuevas empresas. Los emprendedores crean las empresas.

Seguidores. Son los que adquieren una empresa ya establecida, ya sea porque la compran o la heredan. En algunos casos el nuevo empresario ya ha trabajado en la empresa y continúa operándola.

Franquiciatarios. Son empresarios que adquieren el *know-how*, el conocimiento y marca de empresas franquiciadoras ya establecidas y probadas en el mercado. Tienen la ventaja de que la marca ya está posicionada y se reducen los riesgos del inicio de operaciones.

Liderazgo: el empresario y el emprendedor

Es indiscutible que el emprendedor y el empresario deben desarrollar habilidades de liderazgo.

> El líder es aquella persona o grupo de personas que unen y guían a uno o varios seguidores hacia la consecución de una visión.

El empresario y el emprendedor además de las cualidades anteriormente estudiadas deben desarrollar habilidades de liderazgo. Todas las personas que no se distingan por ser líderes natos y deseen emprender un negocio, deberán aprender y desarrollar ciertas cualidades y conocimientos que conforman el perfil del líder:

Conocimientos tecnológicos

Es indispensable un conocimiento del área, de las funciones, y del producto y el servicio de la empresa a dirigir o crear, ya que difícilmente se podrá delegar autoridad o conseguir el respeto y la motivación del personal, si no se domina el ámbito de trabajo donde se desarrolla la función directiva. Por otra parte, investigar y mantenerse constantemente actualizado, para mejorar la calidad en todas las áreas, es labor intrínseca del empresario.

Conocimientos administrativos

La aplicación de las técnicas y principios de administración es primordial para afrontar la globalización. El líder debe saber que "la calidad empieza con educación y termina con educación".[10] Obviamente, la preparación administrativa incluye también conocimientos de tipo humanístico para establecer el clima organizacional más adecuado, trabajar en equipo y relacionarse con el personal.

Cualidades o características de personalidad

El emprendedor que aspire a ser un líder deberá desarrollar ciertas cualidades para lograr la excelencia. A partir de los resultados de las diversas investigaciones para determinar las cualidades del líder, las más sobresalientes son:

Autocontrol. Esta cualidad consiste en el control de los impulsos, mantener la serenidad y actuar con objetividad para inspirar confianza a los subordinados. El dominio de sí mismo implica una gran disciplina para no ser esclavo de los impulsos y tener la capacidad moral para ejercer la autoridad.

Seguridad en sí mismo. Esta cualidad lleva implícita la confianza en sí mismo, la cual nace de la certeza del dominio propio y del conocimiento del área y de las situaciones que se van a dirigir. Obtener la confianza de los demás requiere la confianza en uno mismo.

Iniciativa. Una característica primordial en el líder es la iniciativa. Tomar decisiones acertadas, resolver conflictos y establecer un clima de trabajo que motive a la gente; todas las labores del empresario se fundamentan en la facultad de tener iniciativas que proporcionen y faciliten el logro de los objetivos de la organización.

Sentido común. Uno de los axiomas administrativos más acertados es que la administración es la ciencia del sentido común. Si algo necesita un empresario es sentido común para delegar y ejecutar correctamente, para adaptarse al cambio, para tratar a su gente como le gustaría que le tratasen a él, para entender a los clientes, para establecer estructuras sencillas y realizar todas las funciones del dirigente.

Optimismo. Tanto el líder como el emprendedor tienen la capacidad para encontrar el lado positivo de todas las situaciones, para confiar en el futuro y en su gente, y para aprender de los fracasos y los erro-

[10] Kauro Ishikawa, *op. cit.*

res. El optimismo va de la mano con una actitud positiva que se traduce en alegría, gentileza y amabilidad para con los demás. Un jefe déspota y pesimista raramente conseguirá el apoyo de su gente. Uno de los factores motivadores más sencillos y absolutamente gratuitos es la sonrisa, la cual constituye el mejor ingrediente para realizar bien el trabajo, y establecer un ambiente de cordialidad y confianza.

Sinceridad, justicia y lealtad. Si la lealtad, la confianza y la sinceridad de los empleados son valores indispensables para el éxito de la empresa, es obvio que dichos valores deben ser ejercidos por el líder con su actitud y comportamiento hacia la organización, los proveedores y los clientes internos y externos. Una conducta sincera y justa engendra en el personal compromiso y lealtad hacia la empresa. La justicia es la virtud que inclina a dar a cada uno lo que le pertenece; el respeto y la admiración de los subordinados está en relación directa con la imparcialidad.

Espíritu de logro. Indudablemente, todos los líderes sienten una gran satisfacción al lograr resultados específicos. El buen empresario fija metas claras y específicas y hace partícipe de éstas a su gente; de tal forma que todos saben hacia dónde dirigir sus esfuerzos y los resultados que esperan obtener. La consecución de las metas es motivo de satisfacción y autorrealización del líder transformador.

Sencillez y humildad. Quedó atrás la época en que la arrogancia, la altivez y el orgullo, eran elementos indispensables del liderazgo. Por el contrario, el momento actual y el avance de la sociedad demandan del directivo sencillez. La empatía y la simpatía son indispensables para lograr la excelencia en el liderazgo.

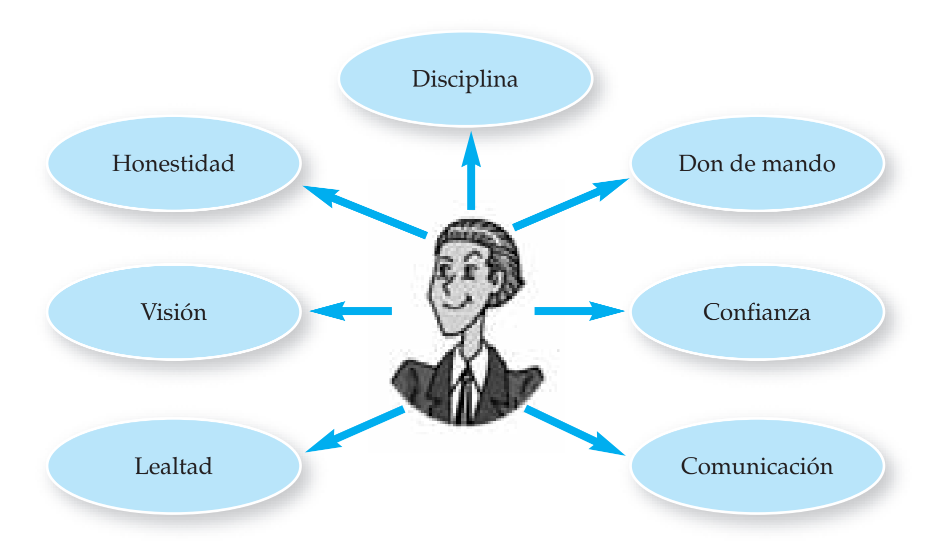


Figura 7.7 *Perfil del líder*

Visión. Se refiere a la visualización de un estado futuro, a los resultados que se desean obtener. Guiar, impulsar y alcanzar son acciones características de un líder con visión; si no existe una visión no existirá un enfoque claro y consistente. La visión con trascendencia es una de las mayores responsabilidades de los líderes. Los grandes empresarios están apasionados y comprometidos con una visión que a su vez confiere sentido y dirección a sus seguidores.

Espíritu emprendedor y capacidad

Emprender una empresa requiere algún conocimiento, antecedentes laborales y experiencia en el negocio que se intenta iniciar. Por otra parte, los emprendedores deben tener recursos financieros con el fin de realizar las inversiones iniciales que sean necesarias.

El empresario requiere de conocimientos tanto administrativos como técnicos, y desarrollar habilidades de liderazgo para garantizar el éxito, además de poseer las cualidades anteriormente estudiadas. Es posible tener muchos deseos de iniciar una empresa, pero si no se tiene experiencia ni recursos financieros no se obtendrá el éxito deseado. Por supuesto, también serán necesarias las cualidades de personalidad esenciales: visión, perseverancia, seguridad en sí mismo, creatividad y responsabilidad.

¿Qué diferencia existe entre un emprendedor y un empresario?

7.4. El proceso emprendedor

1. ¿Qué pasos son necesarios para iniciar una empresa?

____

____

2. ¿Define en qué consisten las principales etapas del proceso administrativo?

____

____

3. ¿A tu juicio, cuáles son los principales obstáculos para crear e iniciar una empresa?

____

____

4. ¿Cuál es la importancia de los valores para el emprendedor?

____

____

> El proceso emprendedor es el conjunto de etapas necesarias para crear, iniciar y operar una empresa con éxito.

El proceso emprendedor implica un ciclo que comienza con retos y obstáculos, y termina con el éxito empresarial. Sin embargo, gran parte de los fracasos del proceso emprendedor se debe a que algunos desean el éxito sin invertir el tiempo y la paciencia necesarios para superar los obstáculos que implican la creación y la operación de una empresa.



Figura 7.8 *El proceso emprendedor*

El inicio de la empresa

La creación de una empresa implica los siguientes pasos:

- Creación o gestación.
- Planeación.
- Organización.
- Integración.
- Dirección.
- Control.

En la etapa de creación deben definirse los siguientes elementos:

- Justificación de la empresa. Se debe justificar la importancia de la misma, especificando la necesidad que satisface y los rendimientos a obtener.
- Nombre de la empresa. Es parte esencial de la identidad corporativa. Debe ser original, significativo, agradable, claro y simple, y fácil de recordar.
- Giro o misión. Actividad y tipo de empresa.

La etapa de creación termina cuando es posible iniciar el proceso de planeación.

Planeación

A través de la planeación se plantea el rumbo hacia dónde se dirige la organización, se eliminan riesgos y se garantizan condiciones de éxito; por eso la planeación es el punto de partida del proceso administrativo.

Para el desarrollo de un plan estratégico es indispensable iniciar con la visión de la organización, y contar con sistemas de información oportunos y actualizados, ya que a través de éstos es posible efectuar un análisis del entorno, de las premisas externas e internas, así como de las fortalezas y las debilidades de la empresa, de las oportunidades y amenazas presentes y futuras que pueden afectar el logro de los objetivos. La visión, la misión, los objetivos, las estrategias y políticas, los programas y los presupuestos, deben ser definidos por los altos directivos, con un conocimiento pleno de todos los factores que influyen en la situación actual y futura de la organización.

Mediante la planeación se responde a las preguntas: ¿qué queremos?, ¿quiénes somos?, ¿hacia dónde nos dirigimos? y ¿cómo debemos hacerlo? De esta forma, con la planeación se promueve la eficiencia, se optimizan recursos, se reducen costos y se incrementa la productividad de la empresa, al establecer claramente los resultados por alcanzar. El proceso de planeación culmina con la elaboración del plan estratégico o plan de negocio.

Organización e integración

> La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo, que permitan una óptima coordinación de los recursos y las actividades.

A través de la organización se determina la forma de llevar a cabo, de la manera más eficiente, las funciones y actividades mediante la coordinación de los recursos y la simplificación del trabajo.

El propósito de la organización es simplificar el trabajo, y coordinar y optimizar funciones y recursos; en otras palabras, lograr que todas las actividades y recursos se coordinen y utilicen de tal forma que resulte sencillo y fácil su manejo para quienes trabajan en la empresa, y para la atención y satisfacción de los clientes. La simplicidad en la estructura facilita la flexibilidad; el diseño de procesos adecuados fomenta la eficiencia e iniciativa del personal y la rapidez en la consecución de los objetivos plasmados en la fase de planeación.

En esta etapa se definen las áreas funcionales, las estructuras, procesos y jerarquías para lograr los objetivos de la empresa, así como los sistemas y procedimientos para efectuar el trabajo.

Durante la etapa de integración se adquieren todos los recursos necesarios para iniciar la operación de la empresa y se realizan los trámites que deben efectuarse para la apertura, los cuales varían de acuerdo con la región o el país en donde se establezca. En México, los trámites para el inicio de operaciones de una empresa son:

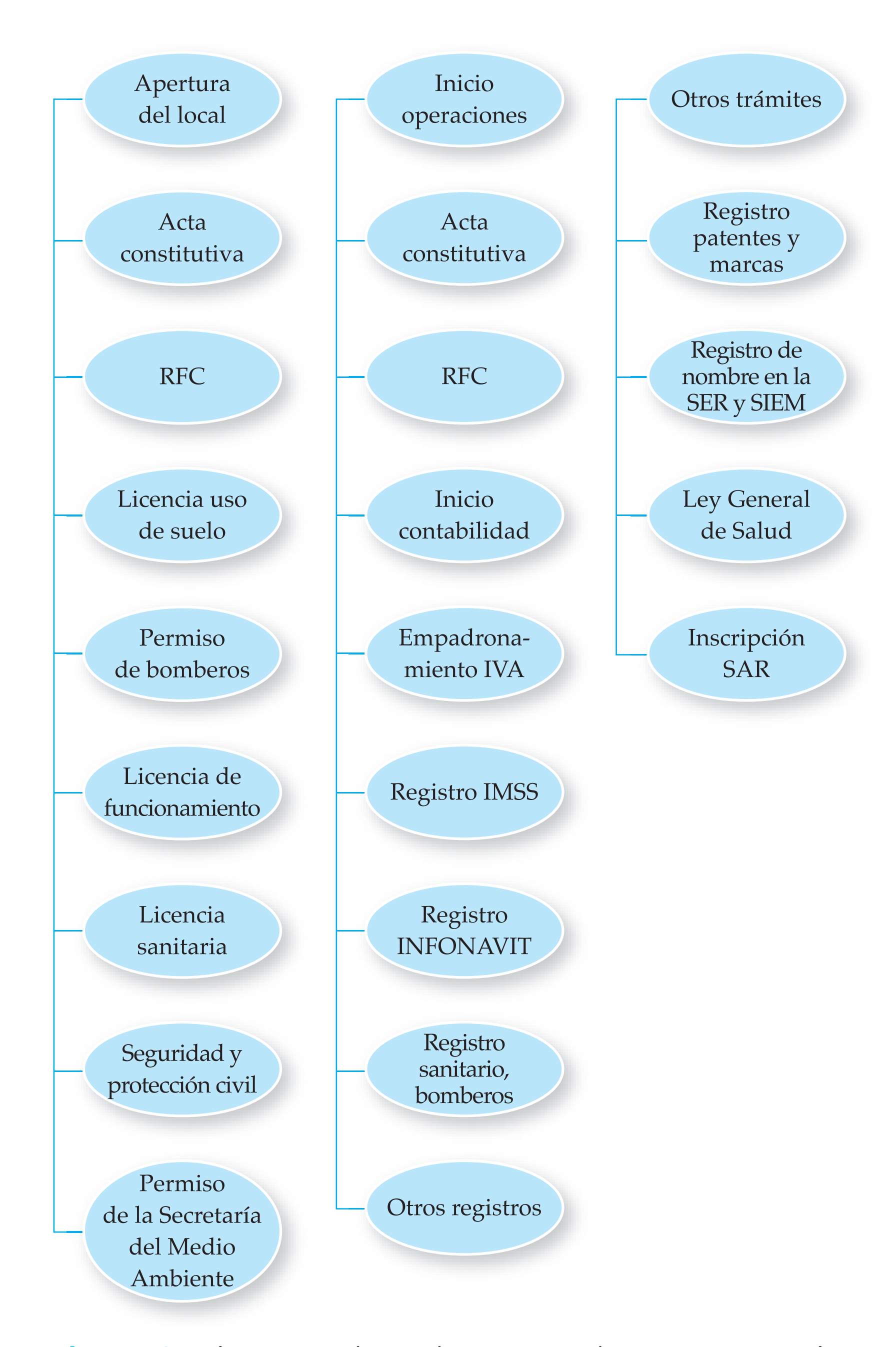


Figura 7.9 *Trámites para el inicio de operaciones de una empresa en México*

Estos trámites los puede realizar un gestor o el contador. La etapa de organización concluye cuando se han realizado todos los trámites, adquirido todos los recursos (financieros, materiales, humanos y tecnológicos) y diseñado las estructuras y procesos para iniciar la operación de la empresa, es decir, cuando es posible realizar la inauguración de la misma.



Dirección y control

Estas etapas implican la operación de la empresa, y por supuesto el emprendedor aplica el proceso de dirección durante todas las etapas incluyendo la planeación.

- Dirección. Conducir y guiar a los subordinados al logro de los objetivos mediante la integración, motivación, toma de decisiones, comunicación y liderazgo para la ejecución de lo planeado y organizado.
- Control. Etapa que consiste en evaluar el logro de los resultados en relación con lo planeado mediante el establecimiento de estándares, medición, corrección y retroalimentación.

Todas estas etapas forman parte del proceso administrativo y son el quehacer cotidiano del empresario; cada una tiene sus técnicas que fueron estudiadas en la primera parte de este libro.

Competitividad

> La competitividad es la capacidad de una empresa para generar productos con valor agregado en cuanto a costos, beneficios, características y calidad, respecto a los de otras empresas de productos similares.

Cualquier producto o servicio debe ir encaminado a la satisfacción de las necesidades o expectativas del cliente, que es la base que fundamenta el éxito de una empresa. Los productos o servicios de la empresa deben reunir ciertas características distintivas que los diferencien de otros similares, de tal forma que cumplan con los requisitos del cliente para asegurar una mayor probabilidad de aceptación del producto.

Además de la calidad del producto o servicio, existen múltiples factores que promueven una mayor competitividad; por ejemplo, el precio, las estrategias de mercado y el servicio. Una excelente idea sin el soporte de una adecuada planeación, organización, dirección y control no tendrá permanencia en el mercado. De ahí la importancia de la administración y sus técnicas para garantizar la competitividad y el éxito empresarial.

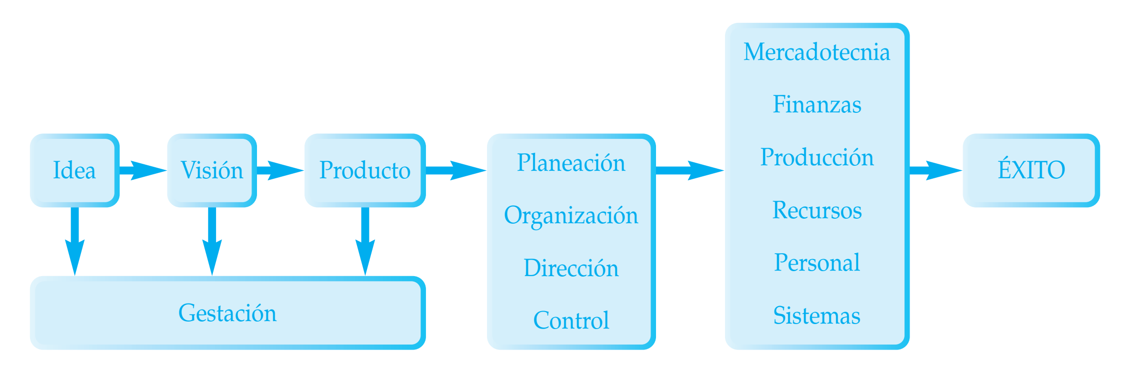


Figura 7.10 *El proceso emprendedor*

> Las ventajas competitivas son peculiaridades del producto o servicio que lo hacen especial, lo cual garantiza su aceptación en el mercado.

Para lograr una mayor competitividad es necesario establecer las condiciones actuales de la industria y sector al que pertenezca la empresa, así como las condiciones futuras que pueden influir en su desarrollo.

Barreras y obstáculos en el inicio de una empresa

Como cualquier actividad en la vida, el inicio de una empresa es un proceso arduo que implica afrontar retos y posibles obstáculos; los más importantes son de carácter:

a) Personal
- Se requiere constancia y perseverancia, salud física y mental para iniciar una empresa.
- El inicio implica sacrificio de tiempo y recursos económicos.

b) Financiero
- Muchas de las micro y pequeñas empresas carecen de suficiente capital de trabajo.
- Las fuentes de financiamiento son escasas.

c) Técnico y administrativo
- Carencia de conocimientos y técnicas administrativas para manejar la organización.

- Es necesario contar con la capacitación y experiencia necesarias para visualizar amenazas y oportunidades.
- Se requiere asesoría en las áreas relacionadas con toda la empresa: legal, producción, mercados, administrativa, finanzas, personal y tecnología.
- Es indispensable elaborar un plan de negocios, y para prever y solucionar posibles dificultades que pudieran presentarse.

d) Burocrático

- Múltiples trámites y barreras de tipo administrativo en el sector público.

e) Económico

- El entorno en ocasiones no es propicio para las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) debido a que se tienen que enfrentar con las grandes empresas.
- Competencia desleal.

Todos estos obstáculos deben contemplarse como amenazas que pueden convertirse en oportunidades.



Los valores y el emprendedor

> La filosofía organizacional es el conjunto de valores, principios y compromisos que orientan la actuación de la empresa.

La filosofía de la empresa implica la existencia de una serie de valores que le permiten orientar sus acciones hacia el bien común. De esta manera, el emprendedor debe tener en cuenta la importancia de los valores en la cultura organizacional para la operación de la empresa, y la selección de sus integrantes; además el empresario debe dar el ejemplo a sus colaboradores con una actuación ética y socialmente responsable. Los valores básicos que todo emprendedor debe poseer son: honestidad, responsabilidad, equidad, justicia y respeto.

Ejercicios de refuerzo

1. Menciona dos ventajas y desventajas de ser empresario y administrador.

	Ventaja	Desventaja
Empresario	1. 2.	1. 2.
Administrador	1. 2.	1. 2.

2. Enumera dos ejemplos del espíritu empresarial de un emprendedor local y los beneficios que aportó a tu comunidad.

Nombre	Giro	Beneficios
1.		
2.		

3. A continuación aparece una lista de emprendedores importantes. Investiga el nombre de su empresa y su aportación a la sociedad.

Empresario	Empresa	Aportación
▪ Carlos Slim ▪ Lorenzo Servitje ▪ Steve Jobs ▪ Cenobio Sauza ▪ Soichiro Honda ▪ J.P. Morgan ▪ Coco Chanel ▪ Will K. Kellogg ▪ John Dell ▪ Bill Gates ▪ Oscar de la Renta ▪ Henri Nestlé ▪ Charles Phillips ▪ Louis Chevrolet ▪ Christian Dior ▪ Ralph Laurent ▪ Ferdinand Porsche ▪ Levi Strauss		

4. En el siguiente espacio elabora la gráfica de la reacción en cadena de Deming y explícala brevemente.

5. Elabora un cuadro comparativo entre el perfil del líder y el perfil del emprendedor.

Líder	Emprendedor

6. Investiga en tu localidad los trámites necesarios para abrir una empresa y anótalos en el siguiente espacio.

7. ¿Por qué son importantes los valores en el empresario?

8. Ejemplifica la aplicación de los valores y actitudes por parte del emprendedor y explica sus beneficios.

Valor	Ejemplo	Beneficios
Respeto		
Colaboración		
Iniciativa		
Responsabilidad		

9. Elabora un cuadro en donde expliques tus valores personales y para qué sirven en el caso de que desees iniciar una empresa.

Desarrollo emprendedor

Caso práctico

¡Llegó el momento de aplicar todos tus conocimientos de administración al desarrollo de tu espíritu emprendedor!

Primera etapa. Gestación

1. Elabora una lista de todas las necesidades (mínimo cinco) que puedan representar una oportunidad para emprender un pequeño negocio, de acuerdo con tus recursos, habilidades y preferencias.

Necesidad	Producto o servicio que te satisface
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	

2. Califica el producto o servicio del 1 al 10, de acuerdo a su probabilidad de éxito.

Factores-producto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Precio										
Calidad										
Clientes										
Costos										
TOTAL										

3. Suma la puntuación y elije el producto o servicio con mayor puntuación.

   El producto elegido es:

El giro de la empresa será:

Clientes o mercado a los cuales se dirige:

Segunda etapa. Planeación

4. Calcula los recursos requeridos.

Recursos requeridos	Inversión
Financieros	
Materiales	
Humanos	
Tecnológicos	

5. Las fuentes de financiamiento para obtenerlo son:

6. Anota los recursos disponibles.

Recursos disponibles
Financieros
Materiales
Humanos
Tecnológicos

7. Los trámites legales, fiscales y administrativos requeridos son:

Trámites	Duración	Costo

8. Elabora una gráfica de Gantt con todas las actividades, fechas y responsables para llevar a cabo el proyecto.

Empresa:

Elaboró:

Descripción de actividades	Inicio	Fin	% Avance					

9. Elabora el plan de la empresa:
Misión:

Visión:

Objetivos:

Estrategias:

Políticas:

Presupuesto:

I. PERSONAL

¿Qué personal se requiere?

Puesto	Requisitos	Sueldo

1. ¿Cómo seleccionarías al personal que requieres?

2. ¿Qué fuentes de reclutamiento utilizarías para seleccionar al personal?

3. ¿Con base en qué criterio establecerías los salarios y prestaciones? ¿Qué prestaciones otorgarías?

4. ¿Para ascender a un empleado qué criterio utilizarías? ¿Por qué?

5. ¿Qué medidas de higiene y seguridad establecerías?

II. MERCADOTECNIA

1. Define el mercado al que dirigirías tus servicios.

2. Diseña un cuestionario para investigar el mercado.

3. Evalúa las características del producto en relación con la competencia.

Producto	Nombre de la empresa o marca	En qué supera a la competencia	Precio

4. Aplica las cuatro "P" para el lanzamiento del producto.

Cuatro "P"	Estrategias	Costo
Producto		
Precio		
Plaza		
Promoción		
Publicidad		
Promoción de ventas		
Ventas		

5. Calcula el volumen de ventas inicial y el precio del producto.

Volumen de ventas	Precio

6. Diseño del producto o servicio (prototipo).

Características:

Especificaciones:

Esquema del prototipo:

Nombre, marca y logo tentativos: (tres propuestas)

Envase, empaque y embalaje: (tres propuestas)

Ventajas en relación con la competencia: (tres propuestas)

Valor agregado:

III. MATERIALES

1. Enumera los materiales e insumos necesarios para la empresa.

Materiales	Características	Costos

2. Describe los pasos para la compra de materiales.

3. Investiga proveedores y costos de los materiales.

Proveedores	Costos	Material

4. Explica cómo se establecería el control de inventarios.

IV. FINANZAS

1. Calcula la inversión inicial que requieres para arrancar la operación de la empresa.

Concepto	Costo
Equipo	
Instalaciones	
Materiales e insumos	
Mercadotecnia y publicidad	
Equipo de oficina	
Personal	
Otros	
TOTAL	

2. Menciona las obligaciones fiscales a cumplir.

Impuesto	Concepto

3. ¿Qué ingresos se estiman mensualmente? Elabora un presupuesto de caja.

Presupuesto de caja

4. Establece dos políticas de crédito y cobranza.

1.
2.

V. PRODUCCIÓN. OPERACIONES

1. Elabora el diagrama de flujo del proceso de fabricación o prestación de servicios de la empresa.

2. Calcula el volumen inicial de producción.

3. Calcula los costos de producción en relación con el inciso anterior.

Concepto	Descripción	Costo
Materia prima		
Equipo		
Instalaciones		
Luz		
Renta		
Otros		

4. Anota las técnicas de producción que utilizarías.

Función	Técnicas

VI. TECNOLOGÍA

1. Anota los recursos tecnológicos requeridos para la empresa.

Recurso	Costo

2. Elabora un organigrama funcional de la empresa.

3. Aplica las etapas del proceso administrativo a la creación de la nueva empresa.

Planeación

Organización

Integración

Dirección

Control

Autoevaluación

1. Relaciona ambas columnas: anota en el paréntesis la letra correspondiente a la respuesta correcta.

( ) Domina las técnicas y conocimientos de administración.	a) Perseverancia
( ) Persona que emprende una empresa que no es la suya.	b) Emprendedor interno
( ) Constancia para lograr los objetivos y superar obstáculos.	c) Espíritu empresarial
( ) Capacidad para iniciar y establecer un negocio.	d) Emprendedor
( ) Asume riesgos. Pasión por el negocio.	e) Administrador

2. Anote una *F* si la aseveración es falsa y una *V* si es verdadera.

Perseverancia se refiere a la constancia para lograr los objetivos y superar obstáculos.	( )
El espíritu emprendedor siempre es innato.	( )
El espíritu empresarial se caracteriza por tener visión y afrontar riesgos, tener perseverancia, creatividad y decisión.	( )
El administrador asume y disfruta los riesgos.	( )
El emprendedor es una persona orientada a obtener resultados.	( )
El emprendedor siempre domina las técnicas y los conocimientos de la administración.	( )
El principal motivador del emprendedor es el poder.	( )

Conclusiones

1. Anota cuatro conclusiones relativas a este capítulo.

2. Anota tres conclusiones acerca de la importancia de los valores para un emprendedor.

Unidad VIII

La empresa en la nueva conformación económica mundial

Objetivo general:

El estudiante describirá los cambios más relevantes de la empresa en Latinoamérica, a partir del análisis del proceso de globalización, efectos y aspectos tecnológicos.

Objetivos específicos:

Al terminar la presente unidad, el estudiante será capaz de:

- Definir el concepto de globalización.
- Describir los efectos económicos de la globalización en el sector público y privado.
- Argumentar la importancia de los procesos tecnológicos de la empresa en relación con la globalización.
- Describir algunos cambios que experimentan las empresas por la globalización.
- Explicar en qué consiste la robótica.
- Describir el proceso de reingeniería y su relación con la calidad y la globalización.
- Explicar algunas estrategias para afrontar la globalización.
- Desarrollar actitudes de compromiso, responsabilidad, interés y colaboración.
- Describir la importancia de los valores en la globalización.

La empresa en la nueva conformación económica mundial



8.1. La empresa en la globalización

1. ¿Qué entiendes por globalización?

2. ¿Sabes qué quieren los globalifóbicos? ¿Consideras que tienen razón en sus protestas? ¿Por qué?

3. ¿Cómo ha influido la globalización en tu región?

4. ¿Qué ventajas y desventajas tiene la globalización para las empresas?

Ventajas	Desventajas

5. ¿Qué empresas globalizadas conoces? Ejemplifica.

El término "globalización" deriva del sustantivo globo, que entre sus varias acepciones significa Tierra, el planeta que habitamos.

> La globalización se refiere a las innumerables relaciones que establecen grupos de países para realizar intercambios económicos.

Con la globalización es necesario administrar las organizaciones en forma diferente.

> La globalización es la interdependencia de redes económicas internacionales y consecuentemente de las economías y de las empresas.

Es un conjunto de procesos de intercambio de bienes, servicios, mercancías, conocimientos, símbolos, fuerza de trabajo y capitales, cuya expansión se distingue por su carácter mundial.

La globalización de la economía ha implicado un proceso de integración de:

- Naciones, compañías, sectores empresariales y sociedad. Siempre han existido empresas internacionales, pero en la actualidad una actividad económica sin precedente ha creado alianzas estratégicas globales. La globalización ha originado procesos de integración económica como la Comunidad Económica Europea y el Tratado de Libre Comercio, por lo cual los productos y las empresas nacionales tienden a desaparecer y a formar parte de la red económica global. Esto obliga a las empresas y gerentes a:
  - Ser más competitivos.
  - Operar con calidad de clase mundial.
  - Capacitar cada vez más al capital humano.
  - Aplicar estrategias diferentes de administración.
  - Cambiar y adaptar estilos de gestión y dirección.
  - Mayores conocimientos de nuevas tecnologías.

Proceso de globalización

La globalización abarca todos los ámbitos, así que es posible señalar diferentes tipos de globalización: económica, financiera, política y de las comunicaciones, entre otras.

En la era de mercados globales, las empresas requieren habilidades para colocar productos estandarizados de mejor calidad y precio que los de competencia, lo que implica eficientar los procesos y utilizar economías de escala. Para las empresas, las normas y estándares mundiales señalan el marco de referencia de sus niveles de competitividad.



Las grandes empresas globales que invierten y se establecen en diversos países, son seguidas por sus proveedores, quienes también se establecen en los mismos lugares. Los sistemas de producción, distribución y consumo nacionales se fragmentan, y los sectores que no se integran a las cadenas de producción internacional en las empresas globalizadas desaparecen.

En el siguiente cuadro es posible observar cómo varían las funciones de la empresa de acuerdo con su evolución hacia la globalización.

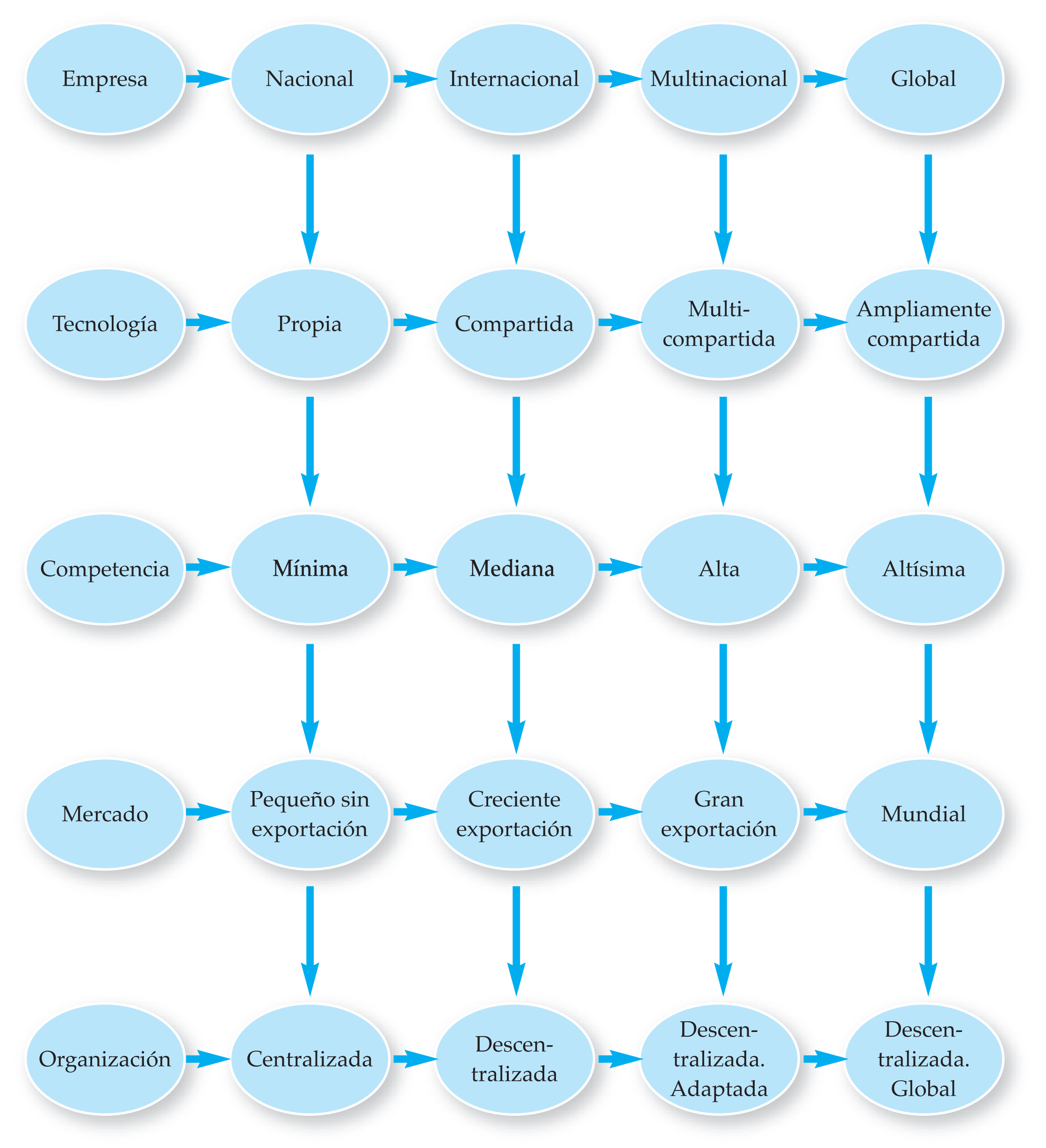


Figura 8.1 *Proceso de conversión de una empresa nacional que inicia operaciones hacia la globalizacion*

Bloques económicos

Las economías del mundo continúan fusionándose de la misma manera que las corporaciones multinacionales invierten en el extranjero y se expanden mediante alianzas estratégicas internacionales.

La internacionalización y la globalización han modificado la forma de operación de las empresas y de las economías.

> Internacionalización es la expansión de relaciones comerciales y económicas entre países.

La globalización parte de la idea de una economía sin fronteras donde los productos, el capital y las personas circulan libremente.
¿Qué deben hacer las empresas para adaptarse?

- Identificar las necesidades de los clientes.
- Otorgar un valor agregado a sus productos.

> Los bloques económicos se conforman por la integración de varios países que constituyen una macrorregión económica y financiera.

Uno de los principales bloques económicos es la Comunidad Económica Europea. Los centros de poder económicos se concentran en los países más desarrollados, desde donde se desplazan recursos financieros a localidades que muestran mayores ventajas competitivas.

La formación de los bloques comerciales o económicos ha sido un proceso que opera cuando dos o más países deciden, por diversas razones, estrechar sus vínculos primordialmente en la esfera económica, aunque puede ocurrir que también lo hagan en el ámbito político, social y cultural.

8.2. Efectos económicos de la globalización

1. ¿Crees que la globalización tiene efectos sobre la economía de los países? ¿Por qué?

La globalización económica tiene aspectos positivos y negativos en los países.

Con la globalización, las organizaciones son capaces de cruzar las fronteras nacionales fácilmente gracias a la gran velocidad y bajo costo de las comunicaciones, transporte y sistemas de información actuales. Las empresas ya no están limitadas a los recursos o al potencial de mercado de su país. En la actualidad, las empresas son capaces de encontrar en otros países a los proveedores y clientes más convenientes.

En Latinoamérica, la incorporación a la globalización, la apertura comercial, ha originado sectores socioeconómicos incrustados en la modernidad y la apertura, y sectores desarticulados con bajos niveles de competitividad y sin posibilidades de mejora.

La competencia se centra no sólo en los precios, sino también en la calidad, nivel de servicio y rapidez en la entrega de bienes o servicios. Los sistemas de información permiten que las organizaciones compitan en el ambiente global, al facilitar la productividad, la calidad y la rapidez de respuesta.

Existe un rápido aumento de productos y servicios que necesitan mayor promoción; y los trabajadores calificados sustituyen a los que no se especializaron. Surgen empresas basadas en la administración del conocimiento y las tecnologías de información.



El éxito de una nación en la economía global no se determina por la cantidad de sus recursos naturales, sino por la calidad de sus recursos humanos. Un país no puede esperar ser competitivo sin una fuerza de trabajo capacitada y educada.

Uno de los aspectos de la globalización relacionado con los efectos económicos, se refiere a las empresas que suelen afrontan problemas de tipo ético, íntimamente relacionados con los rendimientos financieros, la depredación del medio ambiente, la mercadotecnia de productos de baja calidad, así como el maquillaje de estados financieros. Los asuntos ambientales son otra prioridad, de tal forma que las organizaciones deben encontrar la manera de trabajar con responsabilidad social y ética, a la vez que deben lograr competitividad y altos rendimientos.

Sector privado

Aunque la globalización parece amenazante, las empresas deben enfrentar el reto con un espíritu creativo. Es posible sobrevivir si utiliza herramientas competitivas como la calidad y la productividad, la innovación y la tecnología.

Una economía global requiere competitividad, lo cual implica nuevas oportunidades de negocios. Aunque las grandes corporaciones han sido líderes en los negocios internacionales, la creciente presencia de las pequeñas empresas en el mercado global ha modificado la imagen tradicional de los pequeños negocios como algo estrictamente doméstico. Aunque los pequeños negocios suelen estar situados en una sola localidad, ahora muchos de ellos importan o exportan productos.

La pequeña y mediana empresa y la globalización

Si bien es cierto que la mayoría de las micro y pequeñas empresas no participan directamente en negocios internacionales, también lo es que está creciendo el número de pequeños negocios que funcionan como importadores o exportadores.

Las empresas que incursionan en el mercado global deben considerar que los factores velocidad, calidad y satisfacción del cliente son la base del posicionamiento en el mercado global. Uno de los asuntos más importantes que deben considerar las empresas dentro de un mercado global es que los clientes tienen ante sí numerosos productos para escoger, por lo cual la empresa ganadora será la que ofrezca mayor calidad, valor agregado y mejores precios.

La mayoría de las micro y pequeñas empresas son de tipo familiar; las manejan sus dueños, y éstos generalmente se conforman con obtener lo necesario para vivir; operan con gastos fijos reducidos y alcanzan alguna eficiencia debido a la atención personal. Estas empresas tienen serias limitaciones para la obtención de créditos y para realizar inversiones que les permitan beneficiarse de tecnologías más avanzadas; por lo cual, en ocasiones, muchas empresas quedan fuera del mercado, a pesar de estar trabajando arduamente.

Cuando las pequeñas empresas logran crecer, los sistemas de tipo familiar resultan totalmente inadecuados para manejar personal numeroso y atender todos los aspectos del negocio, y pueden llegar a estancarse, a menos que modernicen sus sistemas. En el aspecto financiero también se presentan presiones para efectuar inversiones e incrementar los gastos fijos para obtener una estructura más sólida. Si no se le concede importancia a un posible crecimiento, se pueden cometer errores que conducirían al fracaso de la empresa.

Las ventajas y oportunidades asociadas al tamaño de las empresas se relacionan básicamente con la estructura que se requiere para atender eficientemente el mercado.



Sector público

La globalización ha influido no solamente en el sector privado sino en el sector público. Las empresas que giran alrededor de la economía local son sustituidas por la formación de cadenas de proveedores orientadas a las empresas líder globales, lo que ha dado origen a que en los países se diseñen estructuras y procesos de tipo normativo, jurídico y fiscal que regulen las relaciones entre las empresas locales y las globales, y que se ajusten a las estructuras y políticas dictadas por las instituciones financieras y los organismos internacionales que configuran el marco macroeconómico.

Las empresas globalizadas poseen un gran poder económico que influye en los gobiernos para que se asegure la continuidad de los procesos de globalización a través de una nueva cultura en la que el capital transnacional se beneficia de las colaboraciones de las élites locales. Esta concentración de capital limita el desarrollo de las economías más débiles. Los procesos de globalización económica, originados por la competencia de los mercados globales, presionan para lograr la desregulación de los sistemas económicos y financieros locales, y promueven la privatización de las empresas públicas. Por otra parte, la globalización incide en los procesos científicos y tecnológicos, y genera nuevas formas de información y comunicación.

En ocasiones, la gobernabilidad del país se ve afectada por la globalización, el Estado pierde control de sus fronteras territoriales y sobre los flujos económicos, financieros y tecnológicos. El estado debe coordinar las interacciones de intercambio y evaluar su papel en la promoción del crecimiento económico entre las distintas regiones. Se superan las políticas de proteccionismo económico, ya que la globalización supone áreas que se integran regionalmente.

> Con la globalización se crea una sociedad pluricultural, donde se sustituye la identidad nacional por una identidad cosmopolita o global.

Los gobiernos locales tienen que formular e implantar políticas que promuevan el desarrollo económico. El Banco Mundial ejerce una influencia dominante en la formulación de políticas públicas y económicas para apoyar a las economías globales. Esto ha originado reformas en el sector público como la reestructuración del tamaño del Estado, la reingeniería, el rediseño del aparato burocrático y sus procesos, así como la adopción de métodos y técnicas de administración pública. Sin embargo, hasta ahora estas reformas no han cumplido su cometido, ya que se ha incrementado la inequidad social y no se ha hecho eficiente el sistema productivo.

La globalización requiere procesos de cambio y reformas estructurales en rubros de la economía local como la infraestructura educativa, la salud, los servicios y las políticas públicas, así como del desarrollo productivo local tales como el apoyo a las pequeñas y medianas empresas, y la explotación sustentable de recursos naturales.

8.3. Adecuación tecnológica

1. ¿Cómo ha influido la tecnología en la globalización?

2. Menciona cuatro ejemplos de avances tecnológicos que conoces.

3. Menciona alguna empresa robotizada de tu localidad. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la robótica?

El desarrollo tecnológico se manifiesta como un flujo continuo y creciente de conocimientos, continúa con la difusión y la transferencia de los mismos, y culmina en la producción de bienes y servicios.

Todos los países deberán apoyarse con más fuerza en la tecnología como su principal arma competitiva. Los nuevos campos como la biotecnología, los sistemas de información, la robótica, las aplicaciones del rayo láser, la fibra óptica y los materiales compuestos, servirán como base del crecimiento económico.

Equipo y maquinaria

La última década se ha caracterizado por mejoras notables de la productividad y de los procesos de fabricación, lo que ha originado la disminución de los costos y aumentos de la calidad en la producción. Materiales extra duros para corte de metales, motores de mayor potencia y menor consumo, los instrumentos de medida, neumáticos y electrónicos, las máquinas, herramientas automáticas y el perfeccionamiento constante de las líneas de montaje, son sólo algunos de los avances en la fabricación de equipos y maquinaria. Las características primordiales en cuanto a equipo y maquinaria en los albores del siglo XXI son:

- Automatización y flexibilidad. Sistemas de fabricación o de producción que están constituidos por máquinas, instalaciones, instrumentos de medida y de control, computadoras, procedimientos de fabricación, programas de producción que permiten la automatización de los procesos y la flexibilidad en las plantas, entendiéndose ésta como la adaptabilidad para fabricar distintos tipos de productos con especificaciones variables.

- Control a través de computadoras. Los sistemas de fabricación de piezas mecánicas en serie, basados en máquinas e instalaciones altamente especializadas, cumplen con la automatización. Sus elementos, máquinas, instalaciones, instrumentos y computadoras, soportados por sistemas comunes de transporte y de control, permiten la producción de piezas diferentes dentro de un determinado rango sin necesidad de interrumpir el proceso de fabricación.

Para la pequeña y mediana empresa se crea la posibilidad de fabricar lotes medianos y pequeños de piezas mecánicas a un costo bajo, similar a la producción en serie. Los sistemas de fabricación flexible resultan especialmente indicados para organizar áreas de producción cuyo orden de magnitud responda a las necesidades del cliente.

Tecnología de punta

> La tecnología de punta es el conjunto de innovaciones que surgen a partir de la ciencia aplicada y referidas al conjunto de tecnologías más avanzadas y de vanguardia.

La evolución tecnológica e industrial se caracteriza por los avances en el conocimiento científico y su aplicación a las actividades productivas. La matemática y las experiencias de laboratorio se convierten, progresiva pero inexorablemente, en el fundamento de la técnica, y consecuentemente del avance empresarial.

Algunos de los avances tecnológicos más importantes de las dos últimas décadas son:

- Microtecnología. Chips profusamente utilizados en microprocesadores y computadoras.
- Nanotecnología. Se aplica para aprovechar las direcciones de las moléculas de átomos.
- Materiales preconstruidos. La elaboración masiva de acero en perfiles y planchas, la maquinaria pesada y el hormigón armado, utilizados en la construcción de grandes obras de ingeniería.
- Microcosmos. El conjunto de tecnologías en espacios y tiempos considerados infinitamente pequeños desde la óptica humana.
- Macrocosmos. Los satélites artificiales recorren distancias cuya magnitud es impresionante.

La tecnología espacial, las computadoras, el rayo láser, las formas no convencionales de energía, la explotación de la riqueza oceánica y la ingeniería genética producen cambios radicales para la humanidad.

La manipulación genética provocará aumentos notables en los rendimientos, y las máquinas con inteligencia artificial permitirán el acceso generalizado a las fuentes del conocimiento y el asesoramiento técnico y profesional.

Informática

> Un sistema de información es un sistema integrado usuario-máquina para proveer información relacionada con todas las operaciones de una organización y su medio ambiente, que sirve como base para la de toma de decisiones.

Las tecnologías de información son el conjunto de técnicas utilizadas para crear, almacenar, intercambiar y usar información en diversos formatos (datos, audio, imagen, video, multimedia y otros); están logrando grandes avances en la nueva economía del conocimiento, y al mismo tiempo han transformado sustancialmente las disciplinas administrativas y la cultura empresarial. El reto es lograr la permanencia en un mundo globalizado, y una herramienta importante para lograrlo es el uso de las tecnologías de información.

> La informática es la disciplina del manejo de los sistemas de información.

En la medida en que se asimilan nuevas tecnologías se hace necesaria una preparación adecuada de parte de quienes han de trabajar con ellas. Por ejemplo, el uso de las computadoras, implica la capacitación como un requisito indispensable para el uso y aplicación de tecnologías de la información.

Las empresas invierten millones de dólares en sistemas de información basados en sistemas de información, con la finalidad de recopilar, organizar y utilizar la información más efectivamente. Los beneficios de la administración exitosa de la información son múltiples; los más importantes son una mayor y exacta identificación de los clientes potenciales, mercadotecnia más eficiente, una mayor satisfacción del cliente y una mayor velocidad en todos los procesos.

Robótica

La robótica aporta desarrollos significativos que influyen en la producción y optimización de las empresas, entre los que destacan:

- Control numérico. El control y operación de las máquinas y herramientas mediante instrucciones.
- Robots y manipuladores. Robots que realizan operaciones mecánicas controladas por un programa. Por lo general son manipuladores mecánicos o brazos o *servomecanismos*.
- Robots cibernéticos. Poseen importantes dispositivos adicionales, particularmente *ojos* constituidos por cámaras. Realizan análisis de escenas, inteligencia artificial y planificación de actividades.



Algunos servomecanismos realizan varias tareas automáticamente, tal como soldar o pintar. Los robots operan con sensores que les permiten moverse, responder ante un obstáculo y son con frecuencia usados en operaciones muy riesgosas como en la minería, incendios, en tratamientos de una planta contaminada y en trabajos debajo del mar; algunos son dirigidos por control remoto.

Gran parte de las industrias emplean robots; por ejemplo, la automotriz en el cortado de piezas de metal y en la pintura. Esta industria es un ejemplo clásico de una fábrica cuya línea de producción y algunos sistemas de ensamble requieren trabajadores para un desempeño uniforme con movimientos repetitivos, que pueden ser sustituidos por robots.

También se han diseñado robots para la exploración espacial y de profundidades del mar. En Estados Unidos y Europa la mayor atención se ha enfocado en la robótica aplicada a la exploración de superficies en otros planetas.

Los robots industriales para el ensamblado o el corte de metal pueden parecer menos interesantes que otros robots, pero sus efectos económicos y su efecto en la productividad son impresionantes.

8.4. Tecnología administrativa

1. ¿Crees que la globalización tiene efectos en la administración?

   ____

   ____

2. ¿Qué estrategias consideras que pueden aplicar las empresas para ser más competitivas y afrontar la globalización?

   ____

   ____

3. ¿La administración puede ser un fruto de la competitividad? ¿Por qué?

   ____

   ____

Parte fundamental de la adecuación tecnológica, son las metodologías administrativas. Los dos principales métodos de administración que apoyan la modernización tecnológica y la competitividad para la globalización, son la reingeniería y la calidad total que se complementa con la certificación ISO (por sus siglas en ingles, International Standar Organization).

Reingeniería

Uno de los enfoques más novedosos dentro de la administración es la reingeniería. "La reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez."[11] Rediseñar radicalmente significa llegar hasta la raíz de las cosas, es decir, no efectuar cambios superficiales. Se dice que la reingeniería debe ser espectacular, porque no es cuestión de hacer mejoras marginales o incrementales sino de efectuar cambios gigantescos. La reingeniería está orientada al proceso; se logra analizando el proceso total, ya que se considera que las mejoras pequeñas no son suficientes, y termina en los sistemas de organización tradicional al rediseñar sus procesos y no sólo procedimientos aislados; se auxilia de la informática para crear nuevos modelos de proceso, todos apoyados en los sistemas de información.

Los procesos son la esencia de las empresas, son uno de los factores más importantes, ya que no sólo la mayor parte del trabajo se hace a través de procesos, sino que gran parte de los aspectos que

[11] Morris y Brandon. *Reingeniería*, McGraw-Hill, México, 1994.

en realidad diferencian a las compañías y les otorgan una ventaja competitiva radica en los procesos. La metodología de la reingeniería comprende las siguientes etapas:

- Determinación de la misión y de una nueva posición en el mercado (misión y visión).
- Establecimiento de un nuevo ambiente empresarial.
- Elaboración del diagrama del negocio actual.
- Diseño del modelo estratégico ideal.
- Rediseño de procesos.
- Capacitación en nuevos procesos.
- Implantación y operación.
- Ajustes y retroalimentación.

Las personas encargadas de la reingeniería son: el líder, el equipo de reingeniería, el comité directivo, el dueño del proceso y el zar de reingeniería. El líder nombra al encargado del proceso, quien reúne el equipo de reingeniería para rediseñar el proceso con ayuda del líder y bajo los auspicios del comité directivo.

Las técnicas de reingeniería son: diagrama de flujo, diagrama de árbol, diagramas Warnier-Orr, diagramas de transición de Estado, diagramas de espina de pescado, diagramas de jerarquía, modelos sinópticos, modelos de red, modelos de simulación computarizada, modelos matemáticos, modelos de acción de flujo de trabajo, diagrama de la actividad de negocios RSD (BAM) y los diagramas de relación RDS. La reingeniería va de la mano con el proceso de calidad total y con la utilización de sistemas de información.

Calidad total y certificación de calidad

Íntimamente relacionado con la calidad total está la certificación de calidad ISO, requisito indispensable para poder incursionar en los mercados globales.

> La norma ISO 9000 es un modelo de aseguramiento de calidad, el cual garantiza el sistema de calidad que genera el producto.

La norma ISO 9000 fue creada en 1987 por la Organización Internacional de Normalización (ISO) en Ginebra; es un conjunto de lineamientos o normas internacionales de calidad establecidas para controlar y evaluar la calidad de las organizaciones. Es una serie genérica de normas que define los elementos que debe tener un sistema, con la finalidad de controlar y garantizar la calidad de las empresas. Más que a la calidad intrínseca de los productos se refiere a la capacidad del fabricante para producirlos en forma ordenada y confiable, de acuerdo con las necesidades y especificaciones del cliente, es decir, en el tiempo pactado y con las características prometidas.

8.5. ¿Cómo afrontar la globalización?

1. ¿Qué propondrías para que las empresas pequeñas puedan afrontar la globalización con éxito?

La globalización es un fenómeno económico que propicia la apertura de fronteras de todos los países al libre flujo de productos o servicios desde cualquier parte del mundo. Los países altamente desarrollados tienen claras ventajas sobre los países en vías de desarrollo, debido a su infraestructura, poder económico, eficiencia y productividad. La apertura de los mercados agiliza el proceso del ciclo de vida de los productos y el mercado se abre para los productos cuya calidad es similar en cualquier parte del mundo. Sin embargo, el mercado se restringe para las empresas que no cuentan con estándares de calidad y ventajas competitivas. La globalización implica un solo mercado donde todos sus componentes interactúan cotidianamente. Ante una economía global los países del tercer mundo son los más afectados; Latinoamérica, por ejemplo, donde alrededor del 90% de la planta productiva está catalogada como micro, pequeña y mediana empresa (PYMES). Algunos de los problemas que a la vez son oportunidades y que se originan en el proceso de globalización son:

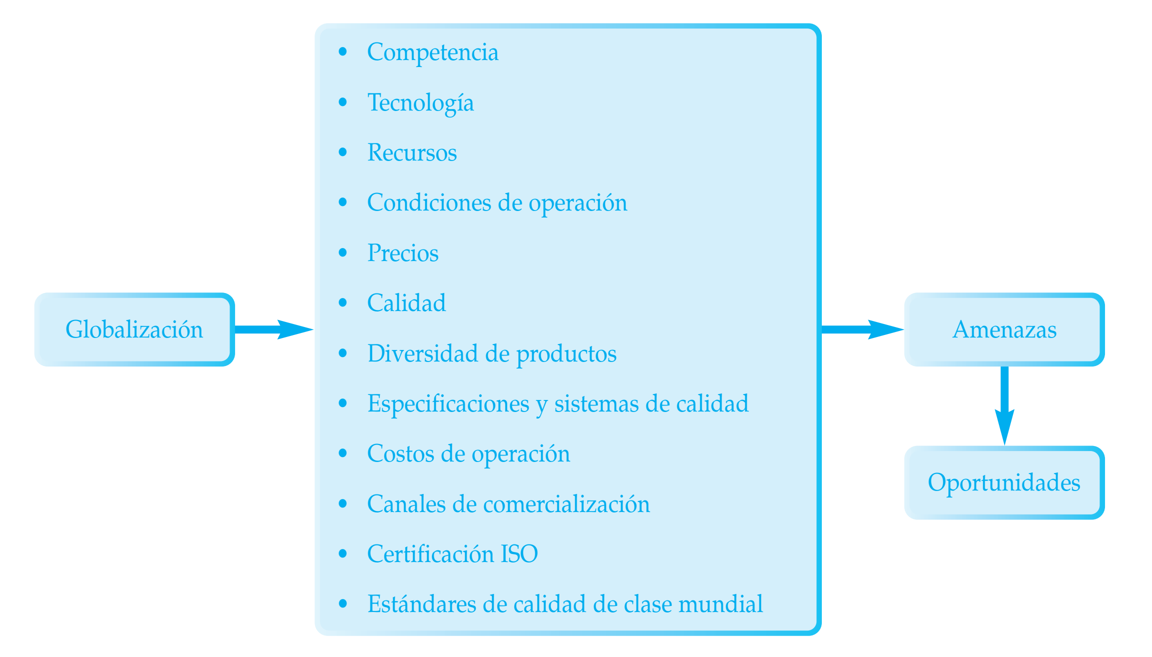


Figura 8.2 *Amenazas y oportunidades de la globalización*

Las empresas requieren mayor eficiencia, calidad y productividad para ser más competitivas y poder competir en un mercado global que implica la participación en muchos mercados distintos y distantes. Crecen las oportunidades para quienes fabrican buenos productos y servicios, por lo que es necesario trabajar con estándares de calidad de clase mundial, y desaparecen para quienes operan con baja calidad.

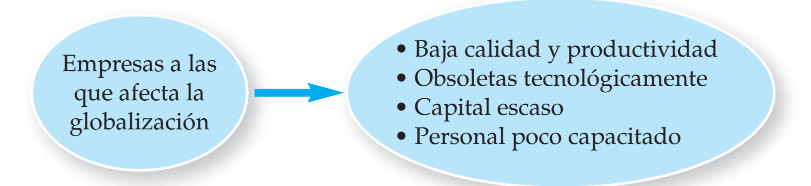


Figura 8.3 *Empresas a las que afecta la globalización*

La globalización y los avances científicos y tecnológicos implican grandes retos que en ocasiones parecieran insuperables. No es posible negar el proceso de globalización ni mucho menos oponerse a su existencia, porque éste es una realidad. En Latinoamérica debemos tener la capacidad para visualizar el proceso como una oportunidad.

> El administrador, el líder, el empresario y el profesional deben tener la capacidad para convertir las amenazas en oportunidades.

La tarea no es fácil; requiere, en el plano personal, visión, esfuerzo y constancia; y en el plano organizacional, operar con los factores básicos para afrontar la globalización:

- Calidad y certificación. Mejora continua de equipos, materiales, materia prima y procesos, utilizando reingeniería, métodos de calidad, planeación estratégica y orientación al cliente, además de cumplir con los estándares mundiales de calidad.
- Innovación. Creatividad y mejora de productos, procesos y nuevas tecnologías para incrementar la competitividad.
- Productividad. Hacer más con menor esfuerzo y de manera más inteligente, es decir, optimizar los recursos. Esto implica utilizar tecnologías más adecuadas en todos los ámbitos.
- Capital humano: capacitación y educación. Uno de los elementos básicos en el proceso de globalización es el desarrollo del capital humano; sólo a través de éste es posible la productividad.
- Mercadotecnia. Incluye la investigación de mercado, así como las costumbres de los mercados globales.
- Aspectos legales. El gobierno, reglamentos y requisitos de los países en donde radica el mercado meta.
- Integridad y responsabilidad. El futuro es especialmente promisorio para aquellas empresas que además de una excelente cali-

dad del producto y un buen servicio al cliente posean una sólida reputación de honradez y confiabilidad.

- Competitividad. En el siglo XXI la clave de la competitividad radica, en gran parte, en la capacidad de construir asociaciones estratégicas y encontrar formas innovadoras para sus productos y servicios.

La globalización es una oportunidad más que una amenaza, siempre y cuando se oriente por valores que contribuyen al bienestar de los pueblos, al desarrollo de la democracia y de la economía. La globalización debe estimular un desarrollo sostenible y sustentable, conservar el medio ambiente, fomentar la inversión y los empleos, así como contribuir a los avances científicos y tecnológicos, y al desarrollo económico mundial, de tal forma que todos los países sean partícipes de sus beneficios.



Ejercicios de refuerzo

1. Elabora un cuadro donde menciones las ventajas y desventajas de la globalización para las empresas en México.

Ventajas	Desventajas

2. Elabora un cuadro sinóptico donde presentes los efectos económicos de la globalización.

Sector público	Sector privado

3. Investiga en dos de las empresas más grandes de tu localidad el nombre, el giro y el tipo de tecnología de punta que utiliza.

Nombre	Giro	Tecnología de punta
1.		
2.		

4. Investiga dos micro, pequeñas y medianas empresas de tu localidad y el tipo de tecnología que utilizan.

Empresa	Tamaño	Giro	Tipo de tecnología

5. Investiga en la biblioteca, revistas e Internet nombres de empresas que utilicen cualquiera de la siguiente tecnología: robótica, sistemas integrales, CAD-CAM.

Empresa	Tecnología	Giro

6. Enumera dos efectos de la globalización en el sector público.

1.
2.

7. Investiga en los periódicos los efectos económicos de la globalización en las empresas de tu localidad. Anota tus conclusiones.

8. Investiga y elabora un ensayo acerca de la relación entre la globalización y los valores.

9. Explica la práctica de los valores en tu vida personal para lograr una mayor competitividad.

Valor-actitud	Concepto	Aplicación
Respeto		
Compromiso		
Responsabilidad		

Autoevaluación

1. Relaciona las columnas: anota en el paréntesis la letra correspondiente a la respuesta correcta.

( ) Se caracteriza por tener tecnología multicompartida.	a) Nacional
( ) Sus productos son estandarizados o adaptados.	b) Internacional
( ) Su organización es totalmente descentralizada.	c) Global
( ) Es característica de la globalización.	d) Multinacional
( ) Cuenta con tecnología propia.	e) Tecnología de punta

2. Anota una *F* si la aseveración es falsa y una *V* si es verdadera.

Uno de los bloques económicos más importantes en la actualidad es África.	( )
Para afrontar la globalización es necesario que las empresas capaciten adecuadamente a su personal.	( )
Una empresa con altos costos de operación y con productos de mediana calidad puede competir en el mercado global.	( )
Las empresas deben invertir en tecnología de punta para ser competitivas.	( )
Las amenazas que presenta la globalización son a la vez oportunidades.	( )
La productividad se refiere a hacer más con menor esfuerzo y de la manera más inteligente.	( )
Es necesario investigar los reglamentos y requisitos de los países donde radica el mercado meta.	( )

Conclusiones

1. Anota cuatro conclusiones importantes relativas a esta unidad.

2. Anota cuatro conclusiones acerca de la importancia de los valores ante la globalización.

Bibliografía

Appley, Lawrence. *La fórmula del éxito, un concepto medular de la administración.* Editorial Técnica, S. A., 1a. ed. en español, 1976.

Beckhard Richard. *Desarrollo Organizacional. Orígenes y Perspectivas.* Fondo Interamericano, EUA, 1973.

Bennis G., Warren. *Naturaleza del desarrollo organizacional.* Fondo Educativo Interamericano, EUA, 1973.

Chamoun Yamal. *Administración Profesional de Proyectos.* McGraw Hill, México, 2005.

Cosío Villegas, Daniel. *Historia Mínima de México.* FCE, México, 1995.

Dahrendorf, Ralf. *Las clases sociales y su conflicto en la sociedad industrial.* Ediciones Rialp, Madrid, 1962.

Dale, Ernest y Michelon, L. C. *Modernos métodos de dirección de empresas.* Ediciones Troquel, Buenos Aires, Argentina, 1971.

Davenport, Thomas H. *Working Knowledge: how organizations manage what they know Lawrence Prusak* - Harvard Business School Press.

Drucker, Peter. *Gerencia para el futuro. El decenio de los 90 y más allá.* Ed. Norma, México, 1993.

Drucker, Peter. *La gerencia en tiempos difíciles.* Librería "El Ateneo" editorial. Argentina, 1982.

Drucker, Peter. *The New Realities.* Mandarin Paperbacks, Londres, 1989.

Escobar, Arturo. *El lugar de la Naturaleza o la naturaleza del lugar. Globalización o postdesarrollo.* Viola Andrew. Compendio Antropología del Desarrollo. Teorías y Estudios Etnográficos en América Latina. Paidós, 2000.

Fayol, Herni. *Administración Industrial y General.* Herrero, México, 1982.

Gibson Ivanovich, Donnely. *Las organizaciones.* McGraw Hill, México, 1998.

Guzmán Valdivia, Isaac. *La sociología de la empresa.* 2a. ed. Editorial Jus. México, 1978.

Huber & Stephen S. J. *Welfare States and Production Regimens. The New Politics of Welfare States.* Oxford, University Press. Oxford, 2001.

Ishikawa, Kaoru. *¿Qué es el Control Total de Calidad?* Norma, Colombia, 2000.

L. Urwick y Ernest Dale, *Profitability Using Staff in Organization* (*AMA General Management Series* No. 165; New York, American Management Association, 1953) y Staff in Organization, New York, McGraw Hill, Inc., 1960.

Longenecker Marone & Petly. *Administración de Pequeñas Empresas.* Thomson, México, 2001.

Mayntz, Renate. *Sociología de la Organización.* Alianza Editorial, 2a. ed., 1977.

McGregor, Douglas. *El Aspecto Humano de la Empresa.* Diana, México, 2003.

Méndez, S. José, Monroy, Fidel, Zorrilla, Santiago, Donald, Light, Keller, Suzanne, Calhoun, Craig, *et al.* Compilado por Alejandra Martínez Ávila. *Sociología de la Organización.* Mc Graw Hill, México, 1977.

Merril, Harwood. *Clásicos en Administración.* Limusa, México, 1971.

Morris, Daniel y Brandon, Joel. *Reingeniería.* McGraw Hill, México, 1994.

Münch, Lourdes. Administración de Capital Humano. Trillas, México, 2006.

Münch, Lourdes. *Administración y Estilos de Gestión.* Trillas, México, 2006.

Münch, Lourdes. *Fundamentos de administración.* Trillas, México, 2005.

Münch, Lourdes. *Más allá de la Excelencia.* Trillas, México, 2005.

Norton, Peter. *Introducción a la Computación.* McGraw Hill, México, 2000.

Reyes Ponce, Agustín. *Administración de Empresas.* 1a. y 2a. Parte, Limusa. México, 2000.

Rojas, Jorge y Caldelas, Rosa. *Historia.* Editorial Esfinge. México, 1990.

Schwanitz, Dietrich. *La cultura.* Aguilar Altea Taurus Alfaguara. 9a. ed., España 2003.

Servitje, Roberto. *Estrategia de Éxito Empresarial.* Prentice Hall, México, 2003.

Spencer, L. y Spencer S. *Competent at work models for superior performance.* John Wesley & Sons, Inc. USA, 1993.

Taylor, Frederick. *Principios de la Administración Científica.* Herrero, México, 1982.

Wallerstein I. Paz, *Estabilidad y Legitimización 1990/2025/2050.* López Sergrera F., *Antología: Los Retos de la Globalización, Ensayos en Homenaje a Theotonio Dos Santos.* Tomo I, UNESCO, 1998.

Índice analítico

F

G

H

I

L

M

N

O

P